中国古代八大兵书

——尉缭子兵书

北京燕山出版社

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书－北京：北京燕山出版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7－5402－0359－5

Ⅰ. 中…　Ⅱ. 严…　Ⅲ. 兵法－图书－中国－古代－评论　Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑：里　功
封面设计：李晓伟
版式设计：严　锴
出版发行：北京燕山出版社
地　　址：北京市陶然亭路 53 号
邮　　编：100054
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本：700×960 毫米　1/16
印　　张：18
字　　数：2000 千字
版　　次：2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价：238.40 元（全八册）



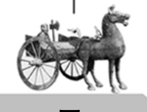


目　录













一　天　官

【原文】

梁惠王[1]问尉缭子曰："黄帝刑德[2]，可以百战百胜，有之乎？"

尉缭子对曰："刑以伐之，德以守之，非所谓天官时日阴阳向背也[3]。黄帝者，人事[4]而已矣。何者？今有城，东西攻不能取，南北攻不能取，四方岂无顺时乘之者邪？然不能取者，城高池深，兵器完具，财谷多积，豪士一谋者也。若城下[5]、池浅、守弱，则取之矣。由是观之，天官时日，不若人事也。按《天官》曰：'背水陈[6]为绝地，向阪[7]阵为废军。'武王伐纣，背济水[8]向山阪而阵，以二万二千五百人，击纣之亿[9]万而灭商，岂纣不得《天官》之阵哉！楚将公子心[10]与齐人战，时有彗星







出，柄在齐。柄在所胜，不可击。公子心曰：‘彗星何知！以彗斗，固倒而胜焉。’明日与齐战，大破之。黄帝曰：‘先神先鬼，先稽[11]我智。’谓之天时，人事而已。”

【注释】

（1）梁惠王：即魏惠王，战国时魏国的国君，公元前370～前319年在位。于公元前362年从邻近秦国的安邑（今山西夏县）境内迁都大梁（今河南开封市）。故历史上又称梁惠王。

（2）刑德：刑，指刑罚杀戮、战争攻伐，即武力的一手；德，指施行恩惠、仁政，指治理国家、取得人心的一手。

（3）天官：天文星象等的总称。凡所谓望云气、望日、观星等都与天象有关，故称天官。时日阴阳向背，即指古代占星家所认为的天文星象、时日阴阳的变化，能导致和决定人间的吉凶。

（4）人事：人的活动。人有目的、有意的积极作用。

（5）下：低矮。

（6）陈：同阵。下文“地”，原作“纪”，从湖北崇文书局（简称鄂局本）改。

（7）阪：山坡。

（8）济水：亦沇水，源出河南济源县王屋山，古时直入海，今流入黄河。

（9）亿：古时10万也叫亿。据《史记·殷本纪》载：纣王发兵70万拒周武王（一说17万）。

（10）公子心：春秋战国时人，事迹不详。

（11）稽：查考。

【译文】

梁惠王问尉缭子说：“黄帝依靠刑杀和德政，可以百战百胜，真有这回事吗？”

尉缭子回答说：“刑是讲靠武力讨伐敌人的，德是讲行仁政治





理国家的，并不是讲天象、时日、阴阳向背那些东西。黄帝所凭借的，就是人的作用罢了。何以见得呢？譬如现在有座城，从东西攻攻不下来，从南北攻也攻不下来，这四个方向难道都没有吉利的天象时日可利用的吗？之所以不能攻取，是由于城墙高，护城河深，守城的武器齐备，物资粮食贮积充足，将士们同心协力。如果城墙低，护城河浅，防守力量弱，就能攻下它了。由此看来，天象时日，不如人的作用。按《天官》书的说法：‘背水布阵就等于置之死地，向着山坡列阵等于白白断送军队。’但是，周武王讨伐商纣王，就背着济水向着山坡摆开阵势，以2.25万人攻击纣王的几十万大军，灭掉了商朝，按照《天官》书的说法，殷纣王岂不是应该取胜吗？楚国将领公子心和齐国人打仗，当时彗星里出现在天空，彗柄在齐国一方。（按照占星家的说法，）彗柄所在的一方得胜，攻打齐国一定不利。公子心说：‘彗星哪有知觉！拿彗帚与人相斗，要把彗柄倒过去打才能取胜。’第二天与齐军交战，大败齐军。所以黄帝说：‘先去求神求鬼，不如先考察自己的智能。’这就是讲天时不如人的活动起决定的作用。

【心得】

本篇主要论述了广泛施行德政以及充分发挥人主观能动性的重要性。在《孙子兵书·行军篇》中就指出：“令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”孙武是把“道”看作军事行动的依据、战争胜负的决定因素。他认为：“道者，令民与上同意也……”并把“道”摆在“五事”之首。“与众相得”也是强调上下同心，“令素信”，即国家法令、政令使官民、上下一样遵守，这样教育士卒，他们就会服从。平素使士卒养成服从的习惯，政令、法令、纪律使人信服，将帅和士卒关系融洽，这样的军队，当然能无往而不胜。尉缭子提出了与之相同的观点。





殷纣无道，暴虐淫侈，为臣民所愤恨。周武王伐纣，深得民心，同仇敌忾。武王左持黄钺，右秉白旌，亲自指挥战斗，使得兵力上下一心。所以，纣王虽有兵 17 万（一说 70 万），却不抵武王戎车 300 乘、虎贲 3000 人，甲士 4.5 万人，牧野一战，殷商灭亡。周武王“与众相得”，则胜；殷纣与众相离，牧野战中，前徒倒戈，大败。

楚霸王力拔山，气盖世，而在垓下兵败逃跑时，被一老人故意指错方向，竟陷大泽之中，被汉军追赶上，只好刎颈自杀。也是因其不得众，不得人，以致走入绝境。

《三略》提出“良将之统军也，恕己而治人“。《百于金丹》要求“将贵取胜，尤贵得众心”。《管子》指出，“上下不和，虽安心危。”明朝张居正说过，“和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”都反映了“与众相得”的统御思想。

西汉末年，王莽篡权后，骄奢淫逸，民不聊生，各路豪杰和农民起义军纷纷兴起，与王莽政权斗争。结果，王莽政权被推翻了。然而在王莽政权倾覆之后，各路豪杰为争皇位，又打得不可开交，这其中有一支由刘秀领导的队伍。

刘秀采纳了部下邳彤的建议，用大司马的名义，召集人马，又招募到了 4000 精兵。他的部将任光向天下宣告说：“王郎冒充刘氏宗室，诱惑人民，大逆不道，大司马刘公从东方调百万大军前来征伐。一切军民人等，反正的，既往不咎；抗拒的，决不宽容！”

任光派骑兵，把这个通告分发到巨鹿和附近各地。老百姓看到了通告，纷纷议论，把消息越传越远。王郎手下的兵将听了，都害怕起来，好像大祸临头似的。

刘秀亲自率领 4000 精兵，又打下了邻近好几座县城，声势渐渐大起来。没过多少日子，又有不少地方首领，看到了通告，率兵前来投靠刘秀。刘秀十分慷慨，封了许多将军，还封了许多侯爵。就这么七拼八凑，他竟收罗了十几万人马，带着这不断壮大的军





队，刘秀向巨鹿发起了攻击。

不久，刘玄也派兵来征伐王郎。两路大军联合在一起，连续攻打了一个多月，仍然没有打破巨鹿城。有几位将领对刘秀说："咱们何必在这儿多耗时日呢？不如直接去攻打邯郸。打下了邯郸，杀了王朗，还怕巨鹿城不投降吗？"

刘秀采纳了他们的意见。留下了一部分人马继续围攻巨鹿，自己带领着大军去攻打邯郸，接连打了几个胜仗。王郎的军队支持不住了，就打开城门，献城投降。刘秀率领大军进入邯郸，杀了王郎。

刘秀住进了王郎在邯郸修建的宫殿，命令他手下的人检点朝中的公文。这些公文大部分是各郡县的官吏和豪绅大户与王郎之间往来的文书，内容大多数是奉承王郎，说刘秀坏话，甚至帮助出主意剿杀刘秀的。

对这样的文书，刘秀看也不看，全都堆在宫前的广场上，并召集全体官吏和将士，当着他们的面，把这些文书全都烧掉了。有人提醒刘秀说："您怎么就这样烧掉了呢？反对咱们的人都在这里头呐，现在连他们的名字都查不着了。"刘秀对他们说："我烧掉这些，就是要向所有的人说明，我不计较这些已经过去的恩恩怨怨，好让大家都安心，让更多的人拥护我们。"

劝说的人这才明白过来，刘秀不追究那些曾反对过自己的人，那些人就会心安理得地服从刘秀，而不会因为害怕刘秀报复，投入反对刘秀的营垒。大伙都佩服刘秀的深谋远虑和开阔的胸怀，一些过去反对刘秀的人，见了刘秀的这种举动，反而愿意为刘秀效力了。

刘秀赢得了人心，得到了更多人的支持，最后终于成为东汉的开国皇帝。

尉缭的政治主张是维护地主阶级利益的，在剥削阶级统治人民的社会条件下，人民在本质上不可能有共同意志的。但他把仁德和





上下协力作为军事上具有普遍指导意义的原则提出来，是符合战争规律的。我们在理解和运用这一原则时，应该赋予它新的内容。我军是人民子弟兵，这就决定了我军上下在根本利益上是完全一致的，这也是我军所以能取得胜利的关键因素。

宋朝范仲淹《奏上时务书》记载："臣闻以德服人，天下欣戴，以力服人，天下怨望。"

以德服人，天下归心。一个最高统治者要想使手下的大臣、将领及百姓拥戴和诚服，并乐于接受他的领导和统治，必须以德行服人；必须深明大义、品德高尚、以礼待人，并言而有信，只有这样才能众望所归，天下一心。如果心胸狭窄、任人唯亲、出尔反尔，并残暴用事，靠暴力来制服天下人民，将会适得其反，民怨沸腾。

商朝末期，周文王为了维护自己的统治秩序，取得民心，曾"以德感人，以德服人，以恩惠人，广行仁政，厚恤下民"。"使耕者无劳其税，仕者世食其禄。画地为牢，刻木为吏，不动刑罚，而民自劝。百姓有男不能婚，女不能嫁者，则出公钱而嫁娶之。有老而无子，幼而丧父者，皆给钱帛而赈恤之。由是四方百姓，家给人足，歌颂太平。同时献出洛西之地，请纣王去掉炮烙、熨斗之刑。"周文王这种以德感人、以礼待人的政策，使百姓大为感动，殷商的其他诸侯及百姓争先入西土归顺；相反整天纵欲极奢、残酷暴虐、杀戮忠臣、残害百姓的商纣王却日益孤立，成了天下人民咒骂的独夫民贼。过了几年后，周武王看到时机成熟，就率领军队去攻打商朝。由于纣王"失德"，使得众叛亲离，士兵阵前倒戈，这个靠残暴镇压来维持统治的家伙最后被迫登鹿台自焚而死。

20世纪50年代，为了团结一批国民党爱国将领，我党领导人以伟大的无产阶级革命家的广阔胸怀、高尚的道德情操、崇高的爱国主义精神和催人泪下的行为来感动他们。使一部分人毅然从美国、台湾回到了祖国。

1956年4月28日，和李宗仁有几十年深厚友谊的程思远回到





了北京。我党领导人亲切、友好地接见了他，并建议他到全国各地看看，看看祖国第一个五年计划胜利完成后百业兴旺的情况，同时让他转达李宗仁也回来看看的建议。以后，程思远又多次回到祖国，每次周总理都要亲切友好地接见。祖国翻天覆地的变化，周总理和蔼可亲、关心下属的长者风度，以及不计个人恩怨的爱国主义胸怀，使他十分感动。

他回去后，把这些情况汇报给了李宗仁，同时也转达了我党领导人对他的四可方针："第一，李先生可以回来在祖国定居；第二，可以回来，也可以再去美国；第三，可以在欧州暂住一个时期再定行止；第四，回来以后可以再出去，如果还愿意回来，可以再回来。总之来去自由，不加拘束。"李宗仁听罢后，被感动得热泪盈眶，老泪纵横，最后慷慨表示：如今民族团结，边陲归心，国际地位与日俱增，这样一个祖国，是值得我们衷心拥护的。……回到祖国，安度晚年。"

1965年7月，李宗仁先生和郭德洁女士在我党领导人的品德、精神感召下，毅然从海外回到了祖国。当他们走出机仓，看到机场上热烈的场面时，感情的闸门顿时打开，泪如泉涌……以后，他再也没有要求返回美国。晚年，为祖国的统一大业做出了贡献。

《论语• 为政篇第二》中记载，孔子说："为政以德，譬如北辰居其所而众星共之。"意思是说，用道德来治理国政，自己便会像北极星一般，在一定的位置上，别的星辰都环绕着它。政治上立于不败之地者，虽然有诸多因素，坚持以德为本这是最为重要的一个方面。

春秋时，韩起是晋国的正卿，叔向是晋国的大夫。一天，韩起对叔向抱怨说："我空有正卿之名，却没有正卿的收入，穷得连和别的卿大夫交际往来的费用都没有。"说完这话，他本想会博得叔向的同情，想不到叔向却对他拱手相贺。韩起不解其意，就问叔向："我如此窘迫，以至令我常常为此忧虑，你不但不予同情。反





而恭贺我，这是什么道理?”

叔向没有直接回答韩起的问题，而是先给他讲了两个晋国历史人物的故事：一个是贫而有德的栾书，一个是富而无道的郤至。栾书曾是晋国的上卿，按规定应享受500顷田的俸禄，可实际上他连100顷田都没有，穷得竟置不起宗庙中的祭器。但他并没有为此而烦恼，反而更加注意自己的品德修养。他以德行广布全国，严格按国家法度办事，赢得了全国百姓的普遍尊敬和爱戴。郤至恰恰相反，他曾是晋国的正卿，家中的财富达到了国家财富的半数，晋国三军中的将军，郤氏家族就占了一半。但是他骄奢淫逸，贪得无厌，一天到晚只恨自己的财富还不够多，权势还不够大，依仗自己的财富地位胡作非为，鱼肉百姓。结果不但他自己最后落得个死无葬身之地的下场，他的宗族也被满门抄斩。叔向讲完这两个故事，接着对韩起说：“现在，您像栾书那样贫穷，我想您也一定能行栾书之德，所以我恭贺您。如果您对自己的品德修养漠不关心，而总为自己的财富不多而忧虑，那么，我哭您还犹恐不及,。哪还有什么心思恭贺您呀!”听了叔向的话，韩起恍然大悟，深受启发，明白了德行比财富更重要，自己不该为贫穷忧虑，而应该像栾书那样在贫穷的时候树立美好的德行，这才是长久之计，避免步入郤的后尘。他赶快给叔向跪下，叩头至地，感激地说：“我只考虑自己的财富多少，这是亡身灭族之道。您的一席话救了我，不单我自己感谢您，就是我的祖先和后代子孙也要感谢您啊!”

以德为本，其实是政略对内职能的最有效的手段。高明的政略家对此高度重视，认真履行。“以正治国”，“以奇用兵”。这些是千古不衰的格言。所谓“以正治国”，就是依靠正确的道德观念教育人民，规范社会，治理国家。没有正确的道德观念为主导的社会和国家必定是混乱不堪，恶善不分。以德为本作为过去社会里的治国之正道，在今天仍有其现实的意义。

“以德为本”看起来算不上商战谋略，但它却是商家立足于社





会的基点，它要求商家诚实经营，尤其是要对消费者诚实，不搞坑蒙拐骗那一套把戏。

诚实经营的例子很多，赵章光就是其中一个。

赵章光是章光牌101头发再生精的发明者和生产者，产品功效甚佳，市场一度脱销，但是，他却十分诚实，他在产品广告中写道："注一：对晚期溢脂性脱发（老年性，仅剩一圈发际，毛囊基本萎缩）效果不理想，特此说明，请君不必破费。"这样诚实经营，实在难得。

美国亨利食品加工公司总经理霍金也是一位诚实经营的人。有一天，他突然发现自己厂里的食品保鲜剂含有轻微的毒素，虽然毒性并不大，但是长期使用必然影响人的健康。

如果悄悄的从食品中减少保鲜剂，食品的新鲜度就会受到影响，如果将这一毒素公布于众，，就有可能影响市场销售，还会引起同行的强烈反对。霍金此时陷入了两难境地之中。

经过强烈的反复思考之后，本着诚实经营、向消费者负责的态度，霍金决定向广大消费者公开保鲜剂有毒的实情，提醒广大顾客注意受伤害或者中毒。

结果，这一决定遭到了同行的抵制和打击，亨利食品公司几乎被他们挤到了崩溃的边沿，幸好美国政府出面调解，公司才度过了难关，从此之后，亨利食品公司诚实经营的名声传遍了全美国，生意也越做越红火了。

企业道德是指在企业这一特定的社会经济组织中，依靠社会舆论、传统习惯和内心信念来维持的，以善恶评价为标推的道德原则、道德规范和道德活动的综合。按照道德活动主体的不同，可分为企业的组织道德和员工个人的职业道德。企业道德既是社会道德体系的重要组成部分，也是社会道德原则在企业中的具体体现。它是人格化了的企业，在生产经营活动中，在自然求索、社会交往中，所应遵循的旨在调节企业与国家、企业与他企业、企业与他单





位、企业与竞争对象、企业与服务对象以及企业内部各方面关系的行为规范总和。“道德”这两个字，“道”原是指人行走的道路，引申为事物运动变化的规律和人们行为必须遵循的道理、规范。“道”与“德”的意思相近，是人们实行“道”的原则，内得于己、外绝于人，便称为“道”。我们现在所用的“道德”这个概念，主要是指一定社会或阶段用以调整人和人之间、个人和社会之间关系的道德规范的总和。它是依靠社会舆论、传统习惯，特别是通过人们的内心信念而起作用的。

企业道德是指企业在长期的生产经营实践中逐渐积淀升华形成的，依靠社会舆论、传统习惯和内心信念来维持的，以善恶评价为标推的道德原则、道德规范和道德活动的综合。按照道德活动主体的不同，可分为企业的组织道德和员工个人的职业道德。

企业道德既是社会道德体系的重要组成部分，也是社会道德原则在企业中的具体体现。它是人格化了的企业，在生产经营活动中，在自然求索、社会交往中，所应遵循的旨在调节企业与国家、企业与他企业、企业与他单位、企业与竞争对象、企业与服务对象以及企业内部各方面关系的行为规范总和。

企业道德是企业及员工对共同道德标准统一的认可，它有功利性、群体性、实践性、继承性和时代性 5 个方面的特征。企业道德具有功利性，是由企业作为以盈利基本为目的基本性质所决定的。在企业与市场以及社会的各方面关系中，道德因素之所以成为必要和被看重，就是因为企业道德的完善能够直接或间接的给企业带来利益和发展，企业道德不仅是企业的责任更是企业增强竞争力的武器之一。

群体性也是企业道德的一个重要特征。企业道德属于一种群体道德，群体的自我约束越健全，其道德形象就越完美。从职业道德方面来看，企业道德约束的对象是企业的全体员工，是一个群体，只有这个群体的总体道德水平提高了，我们才能说企业道德水平在





改善。道德作为人类把握世界的一种特殊方式，本质地讲，是一种实践精神。道德的实践精神本性决定企业道德也必然具有实践性的特点。企业道德蕴藏在企业一切生产经营活动之中，而企业的任何生产经营活动都是具体的行为，具有讲求实践的特性。此外，企业道德也不是无本之木，它是在继承历史上有关经济活动方面的道德因素的基础上产生的，当然，企业道德产生之后也不是一成不变，是要随着时间的推移而有所变化的，即企业道德具有的时代性的特征。企业道德是资本主义时代的产物，在历史的发展和演变之下，当前的企业道德要求已经不完全同于最初的标准。

企业作为市场的细胞，其直接目的是追求利润的最大化，而作为社会的一份子，企业在追求利益的同时，又必须使自身的获利过程同时也成为有益于社会进步和促进人的全面发展的过程，即必须注重企业道德。

企业道德，有三个基本问题是必须澄清的：企业为什么要遵守道德？企业道德是否有差异？企业道德建设的路径如何？

第一，从制度经济学的观点看，企业是一种包含所有利益相关者的契约关系和协作组织，它存在的原始目的是获取一种比个体劳动更大更稳定的收益。要达到此目的，企业必须借助资金、土地、厂房、设备、社会制度、环境等客体性资源和劳动力、管理、市场需求等主体性资源。这意味着企业必然享有来自系列资源供应者即利益相关者（股东、员工、客户、债权人、供应商、政府、社区、环境等）的权利。按照“没有无义务的权利，也没有无权利的义务”的判断公理，企业天生就是具有权利和义务关系的统一体。出于“权利与义务对等”的原则，企业以遵循一定的行为规范来实现对系列利益相关者的义务成为企业道德的一般由来。比如，企业按劳动合同规定支付员工的报酬、生产销售安全可靠的产品等行为就是天经地义的选择。进一步可以判断，不同规模和性质的企业都应有各自必须遵循的道德规范，只是按照“权利与义务对等”原则，





各自道德行为的质和量有所不同。比如：一家造纸企业就应该比一家咨询策划公司在环境保护方面有更多的作为；大企业比小企业通常应有更全面、更规范的道德约束。

第二，关于企业道德的差异性问题或层次性问题，笔者认为可区分为两大形态。前文所言，基于“权利与义务对等”原则，企业必须遵循的行为规范可划为第一形态的企业道德。对于这一形态的企业道德，企业必须遵守，不可逃避。“作为”，是企业的“题中应有之义”；“不为”，是企业的“缺德”，应予以惩治。此外，社会上也存有超越“权利与义务对等”原则，因企业（企业决策者）的良知和自我觉悟而认同并遵循的行为规范，我们称第二形态的企业道德。

比如，2006年6月，世界第二富豪沃伦•巴菲特将个人财产的85%约370亿美元捐赠给了盖茨基金会，成为美国历史上最大的一笔慈善捐款。显然，如果认为巴菲特这样做是为其所掌控的伯克希尔•哈撒韦公司捕获民心和树立品牌，恐怕很难让人认同，因为巴菲特及其公司在社会中早已声名显赫，不必要用如此之大的投入来实施市场推广；而从企业决策者——巴菲特先生不图回报的利他精神境界的角度去解读，可能更准确可信。这两种形态的企业道德的根本区别是前者以对利润的追逐为前提，后者以利他的精神追求为前提。在现实中，二者常常是交织在一起的，不容易、也不必要分辨。比如，一般企业向希望工程捐款，就很难区分哪些钱是属于遵守第一形态企业道德（对企业所享有的美誉度、知名度等权利的回报），哪些钱是属于遵守第二形态企业道德。但在理论上做这样的形态划分，能有利于在现阶段准确、有效地推进企业道德建设。

第三，关于企业道德建设问题，首先应该把持历史的与进化的观点。历史唯物主义告诉我们，我们正处于物的稀缺性依然存在的商品经济社会，人们普遍的理性选择会追求物质利益最大化，而利他的精神追求一般意味着物质利益的损失，因而决定了多数企业决



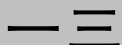
策者会以企业道德中的第一形态为选择取向，这是现阶段的历史局限性所决定的。当然，并不排除少数有利他的精神追求的企业决策者和一般企业决策者身上偶尔闪烁的“利他”火花，但这不是现阶段主流。

从进化的观点看，正如经济学家茅于轼先生在《制度经济学与人类进化》一文中所阐述的：这个社会合约的建立，必定是许多代人，反反复复博弈的结果。若是把企业对第一形态企业道德的遵守看成是一种社会合约的形成，其必然也是企业与一系列利益相关者长期博弈的结果。

综上可知，现阶段企业道德建设应该以第一形态为重点，而要使这样的行为规范内化为企业的自觉行动，必须使企业与利益相关者充分博弈。目前国内存在一些企业道德缺失的事例，正是因为利益相关者中最重要的一方——行政管理职能不到位，影响了博弈中的力量构成，以至于博弈不充分。所以，完善来自利益相关者的制度与非制度约束力体系是现阶段企业道德建设的基本路径所在。

至于第二形态的企业道德，其遵守的动力来自人类潜在的“利他基因”和精神觉悟，我们应该倡导、颂扬这种高尚的利他精神追求，但在现有的社会发展阶段，不可能成为企业道德建设的主体，更不能凭借强制力来推动。







二　兵　谈

【原文】

量土地肥硗[1]而立邑，建城称地[2]，以城称人，以人称粟。三相称，则内可以固守，外可以战胜。战胜于外，备主于内[3]，胜备相应，犹合符节[4]，无异故也。

治兵者，若秘于地，若邃于天，生于无，故开之[5]。大不窕[6]，小不恢[7]，明乎禁、舍、开、塞[8]，民流者亲之。地不任者任之。夫土广而任则国富，民众而制则国治[9]。富治者，民不发轫[10]，甲[11]不出暴，而威制天下。故曰："兵胜于朝廷。"

不暴甲而胜者，主胜者；阵而胜者，将胜也。兵起非可以忿也，见胜则兴[12]，不见胜则止。患在百里之内，不起一日之师。患在千里之内，不起一月之师，患在四海之内[13]，不起一岁之师。将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人，宽不可激而怒，清





不可事以财。夫心狂、目盲、耳聋，以三悖率人者，难矣。

兵之所及，羊肠亦胜，锯齿亦胜，缘山亦胜，入谷亦胜，方亦胜，圆亦胜。重者如山如林如江如河，轻者如炮如燔[14]，如垣压之，如云覆之，令人聚不得以散，散不得以聚，左不得以右，右不得以左。兵如总木[15]，弩如羊角[16]，人人无不腾陵张胆，绝乎疑虑，堂堂决[17]而去。

【注释】

（1）硗：瘠薄。

（2）称：适合，适应。华陆综认为，此句银雀山出土竹简作："□硗而立邑建城，以城称地，以地称……"据此，疑此应作："量土地肥硗而立邑建城，以城称地，以地称人，以人称粟。"

（3）备主以内：备：准备，战备，指战胜的因素。主：掌握。此句银雀山出土竹简作"福产于内"。

（4）符节：古代朝廷传达命令或征调兵将用的凭证，用金、玉、铜、竹、木制成，双方各执一半，合之以验真假。

（5）开：原作"关"，从鄂局本改。开启，实行。

（6）窕：间隙，喻留下让敌方可乘之机。

（7）恢：空，空隙，喻布置不周密。

（8）禁、舍、开、塞：禁，禁止奸邪行为；舍，赦免小过失；开，指开辟财源，增加收人；塞，指杜绝浪费。合起来，指治国的各项措施。

（9）制：原作治，从鄂局本改，指法制措施。

（10）轫：阻止车轮转动的木头。发轫：启行，开始。这里引申为烦劳百姓。

（11）甲：原作"车"，从鄂局本改。

（12）兴：原作"与"，从鄂局本改。

（13）四海之内：此处泛指边远地区。《尔雅· 释地》："九夷八狄七戎六蛮，谓之四海。"





（14）炮：用猛火烧烙。燔：烤烧。

（15）兵：原脱，从鄂局本补。这里指兵器。总木：丛木。

（16）弩：用机关发箭的弓。羊角：旋风名。

（17）堂堂：强大整齐的样子。《孙子·军事》："无要正正之旗，无击堂堂之陈（阵）。"杜佑注："总总者，整齐也；堂堂者，盛大之貌也。"决：果敢决断。

【译文】

根据土地的肥瘠情况建城。建城要与土地情况相适应，城的大小要与人口的多少相适应，人口的多少要与粮食供应相适应。三者都相适应，那么内可以固守国土，外可以战胜敌人。战争胜利在战场上见分晓，而掌握胜利的因素是在朝廷内部决定的，战场取胜与战前准备二者相适应，就好像符节相合，道理没有什么不同。

治理军队，要像隐藏在地下那么秘密，要像在空中那样不可捉摸，在未打仗之前就奠定胜利的基础。所以将领布置，大的方面不要给敌人以可乘之机，小的方面不要留下漏洞。明智地实行禁绝坏事、赦免小错、开发财源、杜塞浪费，对于流亡在外的百姓要招抚，让他们回到土地上，田地荒芜要开发利用。土地广阔又能开发利用，国家就富足；人口众多而又有法制可循，国家就治理得有秩序。国家富足又治理得好，不必烦劳老百姓，军队也不必出征，就能以国威制服天下。所以说，军事上的胜利是由朝廷的政策决定的。

不出动军队而取得胜利，这是国君决策的胜利。依靠在战场对阵取胜，这是将领指挥的胜利。出兵打仗不可意气用事，估计有胜利把握就出兵，没有胜利的把握就不要行动。祸患在百里之内，不要只作出兵一天的准备。祸患在千里之内，不能只作出兵一月的准备。祸患在边远地区，不能只作出兵一年的准备。在战场上指挥的将领，上不受天象的摆布，下不受地形的摆布，中不受他人的摆布。心胸要宽阔，不要一受刺激就怒气冲天，品德要清廉，不能贪



图钱财。内心轻狂，拿不出计谋，两眼一摸黑，看不到实际情况，耳朵聋，听不进别人意见，具有这三种毛病的人统帅军队，那就难办了。

军队所到之处，在羊肠小道上也能取胜，在犬牙交错的地形上也能取胜，攀登高山也能取胜，深入峡谷也能取胜，攻方阵也能取胜，攻圆阵也能取胜。重兵进攻像高山密林那样铺天盖地，像长江大河那样不可阻挡；轻兵奇袭，像烈火燃烧那样迅猛，像城墙那样压过去，像乌云那样盖下来。叫敌人合不能分，分不能合，左不能救右，右不能顾左。（军队）举起刀戟像丛林，弓箭齐发像旋风。人人无不腾跃壮胆，无所畏惧，队伍强大整齐，果敢决断地奔赴前方。

【心得】

本篇论述了治国与治军的一些谋略，而《孙子兵书· 火攻篇》也指出："夫战胜攻取，而不修其攻者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。"《孙子兵书》还提出："兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"开宗明义地指出战争关系国家存亡，应持慎重态度。国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时怨愤而与敌交战。同时提出了"非利不动，非得不用，非危不战"，"合于利而动，不合于利而止"的思想。并且告诫说，"怒可以变喜，愠可以变悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。"此观点与本篇所持的观点是一致的。在历史上，有不少主以怒而兴师，将以温而致战。危及社稷的例子。

《史记· 晋世家第九》载，晋文公救宋，用先轸之策，"执曹伯，分曹卫地以与宋"。楚将子玉，使宛春告晋，"请复卫侯而封曹，臣亦释宋。"先轸复献策：请文公私许曹卫以诱之，执宛春以怒楚。"晋文公从之，乃囚宛春于卫。且私许曹卫，曹卫遂告绝于





楚。子玉怒，击晋师。晋师退，楚师欲去，子玉不肯，战于城濮，楚师大败，子玉收余兵遁去。

《资治通鉴·魏纪》记载：公元221年6月，刘备为报东吴杀害关羽之仇，要举兵进攻孙权。赵云劝刘备说："篡夺国家的是曹操，而不是孙权，如能先出兵灭掉魏国，则孙权自会屈服投降。所以，不应把大敌魏国置于一边，反先去与吴国作战。战争一起，是不能很快结束的。伐吴不是一个上策！"向刘备劝谏的臣子很多，但刘备一概不听，于公元222年大举进攻吴国。结果被陆逊火烧连营，损失了大部分兵力，从此蜀军一蹶不振。

与此相反的例证，如司马懿忍诸葛亮胭粉之辱，不轻易出战，最后大败蜀军。

正反例证说明，君主、将帅都要以国家安危为系，"合于利而动，不合于利而止"。作为统帅，制怒、控愠事关大局，不可不予以足够重视。

另外作为君主和将领要尊重人才，和善于用人，所以《三国志·魏书·郭嘉传》裴松之注引《傅子》："用人无疑，唯才所宜。"宋代欧阳修《论任人之体不可疑札子》："任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信。"任何时候，人才都是胜利的决定性因素。选准了，就要信任他，放手使用他，不疑的前提是知人。封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷。现代社会，用人不疑，使人才充分发挥聪明才智，就能为社会做出更大贡献。

据《尼克松回忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞争共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松的。可是尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势极高的国家安全顾问。基辛格成为尼克松外交决策的高级智囊。

锦西化工总厂厂长李子彬任这个万人大厂厂长4年，企业发生了惊人变化，和他采取的"用人不疑"的策略是分不开的。对待人





才，他不计个人恩怨。

总经济师王新生在担任基层干部时，一次当着众人的面指责李子彬，说总厂搞的合同很不像样子。“这叫合同？简直是逼着杨白劳写卖身契！”他拒不签字。开始李子彬对此人的直率感到吃惊。可他反思以后，觉得这个基层干部话说得虽然有点不恭，可合同确实有不完善的地方。修改后，王新生签了字，执行合同认真，超额完成了承包指标。李子彬认为王新生正直，有见解，有工作能力，把他选进了总厂领导班子。

一位著名高等学府毕业的高材生与李子彬曾有过芥蒂。李子彬当厂长后，这个同志思想特别消沉。可李子彬认为他基础知识扎实，有丰富的科研工作经验。打算提拔他为总厂技术负责人。有人说：“算了吧，提谁不行，你提他。人家听你的吗？别自找罪受了。”李子彬还是把那位同志提到了技术领导岗位，并晋升了工资。那位同志深受感动，工作奋力进取，使厂的科研攻关项目有了突破性进展。

在本文中的另外一个重要观点就是“战而有备”，在《古今图书集成·兵略部》中，姜太公在回答是否可以出兵伐商时说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”可以说，这是一条在各个领域都可运用的谋略。它实际上是说，任何行动，都必须建立在充分准备的基础之上。

公元前1068年，周武王姬发在孟津（今河南孟津县东北）观兵之后，在太公望（姓姜名尚，其祖先被封手吕，故亦称吕望或吕子牙）等人帮助下，采取了一系列措施，积极进行灭商的准备工作。

在这之前，周武王之父周文王已为伐商做了大量准备工作。文王死时，灭商的时机已基本成熟，周族已是“三分天下有其二”，成为商朝西方最强大的奴隶制诸侯国。姜尚曾对文王说：“鸷鸟将击，卑身翕翼；猛兽将搏，俛耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”要文王把握伐商时机，在行动前，装出无所作为的样子，以免引起对





方注意。

到了周武王十一年（公元前1066年），武王得到报告说，商纣王的叔父，大贵族比干因劝谏纣王，被纣王杀死并剖取其心；纣王庶兄（一说诸父）箕子因不满纣王残暴淫逸，被囚；纣王庶兄微子见国势将危，多次劝谏不听，遂出走。周武王问姜太公："仁者贤者亡矣，商可伐乎？"太公说："先谋后事者昌，先事后谋者亡，夏条可结，冬冰可折，时难得而易失。"武王于是年正月率"戎车3百乘，虎贲3千人，甲士4万5千人"，联合各诸侯国会师孟津。2月5日陈师牧野，武王指责纣王罪行，鼓励士卒，牧野一战，十几万商军"瓦解而走，遂土崩而下"，纣王登鹿台自焚，商王朝600余年统治结束。

《史记·齐世家》记载，周文王与谋士姜太公策划灭商，"其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公。""先谋后事"是姜太公辅助文王、武王推翻商朝统治过程中的一条基本原则。这可以说是一条政治、军事、经济等多领域通用的谋略，它在今天仍然有很重要的意义。

用兵作战，为了取得最佳效益，都主张谋而后战。在经济领域，竞争越激烈，"谋而后战"的谋略越显得重要。在这种竞争中，只有那些重视经营谋略的企业才会发挥自己的活力、取得最佳经济效益。

无锡农民企业家许福民读过《尉缭子兵书》，对《尉缭子兵书》中的谋略艺术有所了解。他在经营中坚持未战先谋，谋而后战的原则，取得了一连串的胜利。许福民在开办养殖场时，他运用生物链良性循环的道理，办了奶牛场、养鸭场。牛粪、鸭粪流入鱼塘，为浮游生物提供生长的条件，浮游生物正是鱼类理想的饵料。他养鱼采用立体式，水的上层养青鱼，中下层养鲫鱼，充分利用了水面，比养单一鱼种产量高出两倍多。联合国粮农组织专家来这里考察，认为这是亚太地区的最佳模式。许福民养鸭子也与众不同，一只鸭仅值几元钱，养产蛋鸭一只可收人30元，再把鸭蛋加工成





皮蛋，一只蛋鸭又可增收几十元钱。出售鸭子价钱很便宜，许福民想到北京的烤鸭很赚钱，就和同事们商量办个烤鸭店。北京烤鸭以肥著称，养殖场的英国“樱桃谷”良种鸭，正符合人们爱吃瘦肉的需要。于是，他们就在无锡闹市中办了“无锡烤鸭馆”，开张之后，三十几桌经常座无虚席，开业 10 个月。营业额高达 400 万元。烤鸭每只平均 25 元，比活鸭高出几倍。鸭子的内脏、肥肝还能远销国外，换取外汇。

1987 年 6 月，许福民再度到澳大利亚考察，获悉有位印度老板急于低价出售一个农牧场，许福民经过一番调查，请示无锡市领导批准，这个拥有 6 万亩土地面积、6 栋别墅的农场，转眼变成了太湖农场。农场位于维多利亚河畔，条件十分优越。5 万亩牧场，1000 亩菜地、2000 亩果园，一派兴旺景象，许福民计划重点办好养羊业，把牧场办成无锡市的毛纺业原料基地。

为了适应国内外贸易的发展，我国一些地区先后掀起过许多种“热”，诸如：兔毛热、羊皮热、地龙热、葡萄熟种种。有的大获其利，有的深受其害。问题的关键是经营领导者要冷静地思考，不要被人家牵着鼻子走，更不要轻易将底牌全部亮开、要善于预测未来动向。当某种产品走俏时，买方可能会给你一个好价钱，引诱你扩大投资，强化生产，一旦他们摸清了你的底牌，他们就会改换面孔，拼命压价。有一个时期，我国出口中草药颇受国外欢迎，于是盲目采摘、加工，产量一时剧增。在对外出口中，国内同行竞相降价，不仅减少了外汇收入，而且严重破坏了宝贵的中草药资源，也影响了中草药的声誉。与此相反，我国进口某种化工产品时，外商自以为奇货可居，待价而沽，大敲竹杠。我国转而自己生产，并且登报宣传。这样，外商也只好看风使舵，低价出售。

商品经济条件下的“谋”，其内容是深刻而广泛的，谁想在竞争中取胜，谁就应当多谋而善断。

军事家和企业家，总是给人以一种微妙的联想。在烽火连天的战争年代和另一种惊涛骇浪的经济竞争中，军事家和企业家似乎是





同一种人的两种不同的身影。他们同样的勇于做事，同样的足智多谋，同样的运筹帷幄，决胜千里。

诚志股份有限公司的掌门人龙大伟先生，就是这样一位多谋善断、算胜于先，具有一种军事指挥员气质的现代企业管理者。诚志股份的诞生和成长，发展和壮大，无不凝聚着他的心血和汗水，凝聚着他的智慧与谋略。他就像是一名优秀的军事指挥员，率领着千军万马，驰骋疆场，一往无前。

诚志股份，1998 年 10 月在南昌成立，当时资产仅为 2 亿多元。到 1999 年底销售收入也只有 2 亿多元，产业领域仅局限于以洗衣粉、牙膏等传统日用化工为主。经过一年多时间的努力，2000 年 7 月公司在深交所成功上市，截止 2002 年底销售收入已超过 8 亿元，产业领域以生命科技、生物医药为支撑，涉及信息技术、精细化工等多个高科技行业。目前总资产达 14 亿元，分子公司 17 个。2003 年 1～6 月，公司已实现销售收入近 6 亿元。产业基地涉及江西、北京、广东两省一市，呈现出“新、高、优”的企业外在形象和生产昼夜不停、物流频繁进出的兴旺景象。

这一份企业简历，在千帆竞发的当代中国发展大潮中，也许还不是显得那么特别光彩夺目。但这其中所显示的惊人的发展速度和契合时代发展脉搏的企业发展思路，却引起了社会各界的广泛关注。尤其是诚志股份在由传统产业向高科技产业转型过程中所取得的巨大成功，并作为清华大学的科技产业化平台为江西省区域经济发展所带来的影响力和辐射力，赢得了省校高层和公众媒体的高度评价。

企业是企业家的事业，企业家是企业的灵魂，优秀的企业和优秀的企业家从来都是不可须臾分离的。诚志股份总裁龙大伟先生这位从东北黑土地走出来的清华大学 MBA 毕业生，把他的全部精力和生命精华，都投入到了这一份兴企兴国的事业当中。作为诚志股份的掌门人，他所做的一切，早已超出了个人得失成败的范畴，他所牵挂的，是一份更为厚重远大的社会责任和集体荣誉。同时，他





又是一个人们熟悉的普通一兵，是许许多多为诚志股份发展尽心竭力的干部员工中的普通一兵，是中国千万个无私奉献的企业家中的普通一兵，是无数个在各个领域为民族强盛而拼搏的清华学子中的普通一兵。

龙大伟先生在诚志股份的发展谋划中，就像在精心制作一篇宏大的文章，起承转合之机，莫不恰到好处；谋策机断之处，莫不符节中的。让我们回首诚志股份那些时而曲折时而起伏的发展历程，领略一下龙大伟先生在诚志股份这篇文章的谋篇布局中的匠心独运。

制定企业经营战略与筹划战争全局有相通之处。企业家视野开阔，胸怀全局，以敏锐的观察力、机敏的反应力和果断的决策力，发现和选择最佳的企业经营方向，制定适合本企业生存和发展的经营方针，对于企业来说，是至关重要的。

小战谋术，大战谋势，借力起势，势如破竹。1998 年，诚志股份借着省校合作的强劲东风，在江西省和南昌、鹰潭两市人民政府的大力支持下，由清华同方、江西草珊瑚集团和江西合成洗涤剂厂的部分优质资产进行合并重组，组建成立了诚志股份。诚志股份作为江西省和清华大学进行经济技术合作交流的窗口企业，承载着传统国企改革和高科技改造传统产业的重要使命。但是，当时企业面临的形势是十分严峻的。传统日化产业在宝洁、纳爱斯等国内外同行业巨头的市场挤压下，显得举步维艰。诚志股份如果仍然保持原有的洗衣粉、牙膏等固有产品，将付重大的时间成本和资金成本代价，而且还并不一定能争取到一个较好的前途。在这种情况下，龙大伟总裁带领经营领导班子成员，认准时机，经过辛勤努力和艰苦的工作，终于在 2000 年 7 月在深交所成功上市，解决了企业转型和快速发展所需要的资金渠道。上市成功，成为公司高速发展的一个新起点。

上市后，公司以资本运作为后盾，迅速确立了“以日用化工为起点，加快向生命科学、生物医药、信息技术、精细化工等高技术





产业发展”的企业战略，把由传统产业向高科技产业转型作为企业发展的头等大事来抓，力争在短时间内，营造企业发展的优势条件。

龙总经常讲，现在的市场竞争，比大鱼吃小鱼更加可怕的是快鱼吃慢鱼，如果你的发展速度比别人慢，就很快会被淘汰。这种危机意识，促进诚志股份在短短两年时间里，就基本完成了向高科技产业转型的重大任务。公司采取“技术＋资本＋机制”的模式，通过整合、收购和兼并，迅速设立了一批符合公司经营发展方向、经济效益潜力大的高新技术企业群体。产业领域迅速切入生命科技、生物医药、信息产业等当前时代最前沿的阵地，D－核糖、L－谷氨酰胺、MICRNAS 大容量存储器、制造业自动化软件、精细化工等一批在国内国际领先的高科技产品也产生了良好的经济效益和社会效益。迎风扬帆，借梯上楼，诚志股份通过上市和产业转型这一系列的快速行动，很快聚集起了企业实现超常规、跨越式发展所需要的强大势能。

力量大，时机准，动作快，公司发展在龙总带领下的这一起势之笔，笔力千钧，使诚志股份迅速崛起，成为清华板块的上市公司中并在江西这块红土地上不断成长壮大的一支重要力量。

因此，企业家要不断学习，多谋善断。未来的企业是有头脑的企业，只有灵活的头脑，才能在企业里不故步自封，墨守成规，保持鲜活的思维，为企业的发展而尽心尽力。这就需要不断地学习，包括职业经理人在内。同时作为职业经理人要多谋善断，应善于发现问题，寻找最优决策方案，随机应变地处理问题。有着 1.4 万多名员工的华为，其中博士有 300 多人，硕士有 5000 多人，知识文化层次可谓很高，但是总裁任正非仍大声疾呼：“知不等于会”，即倡导所有人要继续学习，从而可见学习的重要性。

说到多谋善变，牛根生做得很是出色，例如在伊利庆祝上市 10 周年时，牛根生不请自到，大出人们所意料，事后他曾说，蒙牛和伊利不仅有自己的品牌，而且还有共同的品牌，那就是草原品牌、





内蒙品牌，因此我们不应互相残杀，而应实现共赢，为共同的品牌而努力。所以作为职业经理人要想不使自己落后，要想把企业做大做强，就必须不断地学习新知识，接触新事物，保持新思维，随机应变，多谋善断。我认为以上几方面只是作为一名职业经理人应具备的基本技能，这只是我通过学习“人力资源管理”所做的一些总结。

古人云：“不谋全局者不足以谋一域，不谋万事者不足以谋一时”。领导干部凡事须三思而后行。任何一件事缺乏周密的思考，判断失误，便会失之毫厘，差之千里。

所谓“谋事”，就是认真考虑怎么把事情办好，把事情琢磨透彻，对所处的环境包括有利因素、不利因素进行综合深入细致的分析，找出解决问题、做好事情的最佳办法。多谋善断，重在“谋”上，要多谋，少谋是不行的，谋是基础，只有多谋，才能善断。

领导干部要善谋事就要勤思好学，多用心，多思谋，多琢磨事，少琢磨人，深入实际，认真调查研究，清楚掌握本单位情况，做到脑中有法，眼中有物，胸中有数。那么如何谋事？一是站在“大政方针”的高度谋事。只有从党和国家的“大政方针”出发谋事，才能站到观察分析问题的最高处，对大大小小的事看得一清二楚。谋的过程就是创造性地贯彻这些“大政方针”，形成指导本单位具体工作思路的过程。二是站在唯物辩证的高度谋事。要谋事，必须对事有一个客观的辩证分析。既要对工作从整体布局上进行综合分析，又要对每一个局部进行具体分析；既要全面观察事物的现象，又要深入分析事物的本质；既要分析现状，又要预测未来；既要分析事物内部各方面之间的联系，又要分析一事物与他事物之间的广泛联系。三是站在通晓全局的高度谋事。知全局才能谋全局。领导干部在做本职业务工作时，不能把自己局限在本部门、本单位的小圈子里，要把视线扩展到更大的空间和工作范围，做胸怀全局的有心人，经常想一想全局的要求、面上的情况，才能客观公正地去谋大事、谋正事。





“多谋”也就是领导“谋略”，是领导者通过调查、策划、商量、讨论、咨询等行为，去寻求实现某一个目标或解决某一个难题的途径或方法的一种思维活动。“善断”就是对正确的计划、决定敢于做出判断或决断，是在“多谋”的基础上做出的决定或断定。多谋善断，就是要求领导干部在实施和组织领导工作的过程中，要善于运用谋略，运筹帷幄，创造性地开展工作，做到有主见，有点子，大胆决策，科学决策，果敢善断，组织和带领广大干部群众，与时俱进，开拓创新，振兴和发展地方经济。

第一、多谋善断，要善于培养自己的理性思维水平。领导者决策的过程，从根本上说，就是谋的过程，也就是理性思维的过程。从哲学上看，就是从感性认识到理性认识飞跃的过程，是从实践到认识，从认识到实践不断深化的过程。在这个过程中，必须具备较强的理性思维能力，能够用辩证唯物主义认识和处理各种矛盾和关系。这就需要领导者要完整准确地学习和理解马列主义，贯彻党的基本路线和大政方针，具有较高的政治敏锐性、政策水平和理论学识修养。要提高辩证思维能力，善于透过现象看本质，透过局部看整体；不仅看到问题的正面表现，而且能看到其负面影响；不仅看到问题本身，而且能看到与之相关的诸多因素。要提高逆向思维能力，善于以果推因，寻根溯源，通过对问题形成原因的认真思考、判断，来修改完善自己的工作决策。不仅看问题的现实表现和产生根源，还要对其发展后果进行深入思考，对其发展趋势和可能造成的影响进行正确的分析、估计和判断。牢固树立全心全意为人民服务的宗旨意识，树立人民群众是推动历史前进的根本动力的观念，从而自觉地把维护人民群众的根本需要和利益作为决策的根本目的，作为决策正确与否的试金石。同时要努力学习政治学、经济学、法学、历史学、文学艺术和科学技术，学习反映当代世界的新知识。思维是各种知识的综合运用，掌握知识越多、越全面，思维的空间就越广阔，才能为领导者更好的谋划、决策，实施正确的领导打牢坚实的基础，以适应新时代发展的要求。





第二、多谋善断，要善于坚持走群众路线。马克思主义唯物史观认为，人类社会的历史是物质生产方式的发展史，是从事物质生产和由此产生的精神生产的人民群众的历史。也就是说，人民群众是社会实践的主体和社会的主人，是历史的创造者，是推进社会历史进步的动力。在人民群众中，蕴藏着无穷的智慧和创造力，领导干部的好办法从哪里来，不是从天上掉下来的，也不是我们头脑里固有的，归根到底是来自于人民群众创造历史过程中丰富多彩的实践。只有扎根于人民群众，善于走群众路线，同广大人民群众结合在一起，作深入广泛地调查研究，弃粗取精，去伪存真，才会取得更多真经，获得更多智慧、更大的力量和更多的办法，才能经受工作中的各种考验，战胜困难，做出突出的成绩。

首先，群众是领导者实施正确领导的智慧源泉。领导干部的任何决策，如果没有得到人民的认可，没有得到他们的支持和拥护，就会成为无本之木，无水之源。领导干部只是人民群众集体智慧的集中者，群众意愿的组织者和行动的引导者，因此，要处处尊重群众，密切联系群众，充分依靠群众，把群众的智慧集中起来，用以充实自己，使自己在做出任何决定，处理任何事情时，具有科学性和指导性，所做出的决定，才会具有较强的针对性和可操作性。

其次，群众是领导者实施领导正确与否的晴雨表。一个领导干部在任何时候，任何情况下，都要用人民利益的标准来严格要求自己，以人民拥护不拥护，满意不满意，高兴不高兴，答应不答应作为检验自己工作正确与否的最高标准。因此，领导干部做出任何一项重大决策，都必须以此为标准。

同时，群众又是领导者实施正确领导的实践者。因为人民群众是从事实践活动的主体，无论是深度和广度，都是个人所无法比拟的。因此，作为领导者来说，对所从事的工作，提出的意见、计划、办法，只能是客观世界的反映，它的正确与否，只有依靠广大人民群众的实践才能得到检验，在实践中不断总结，不断丰富，不断完善。





第三、多谋善断，要善于坚持民主集中制原则。领导者讲“多谋”，就是要多和别人商量，倾听别人的意见。因为客观实际情况是错综复杂，千变万化的，而个人的知识、经验和才能总是有限的，不可能什么都懂，什么都看得清，认得准。因此，领导者要做出正确的判断，除了靠自己的学识、经验和聪明才智外，还需要把别人的智慧吸收进来，好的意见和建议集中起来，进行分析、比较和鉴别，最后再拿主意，下决心，作决断。因此，要做到多谋善断，就必须坚持民主集中制原则，充分发挥民主集中制在实施科学决策过程中的作用。只有充分发扬民主，才能为领导者集中正确的意见，实施科学而准确的决策打下良好的基础。有了这些“善断”的基础，所做出的决策，才能得到最广泛的统一，更好地去贯彻执行，不至于走更多的弯路，达到预期的效果。

第四、多谋善断，要善于在“善断”上不失时机，恰到好处。领导者的“多谋”，还不就等于“善断”，“善断”不但要断得正确，而且要断得及时，不失时机，解决任何矛盾都有一个时机问题。“善断”有时还需要刚柔相济的领导方法和领导策略。在具体工作中，要根据不同的情况，需要刚则刚，需要柔则柔。当然，这里所说的刚，是刚强，处事不惊，而不是固执；是刚毅果断，而不是刚愎自用。柔，是指办事情形式多样，方法灵活，临机应变，而不是优柔寡断。“善断”还要坚持原则性与灵活性相结合的原则，原则性就是一定要坚持党和国家的各项方针政策，必须合乎国家的各种法律法规，围绕发展和解放生产力，以人民群众的根本利益为出发点，灵活运用，创造性地开展工作。

第五、多谋善断，要善于创新。创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。同样，创新思维也是领导者能够出奇制胜，建功立业的灵魂，没有创新思维的领导必定是碌碌无为者。面对我国加入 WTO 的机遇与挑战，建立社会主义市场经济和改革开放已进入攻坚阶段，地方经济发展增速放缓，结构调整难，财政平衡难，项目贷款难，就业和再就业困难等一系列严峻的形势，已





重重地落在我们每一个领导者肩上。是固步自封，被动挨打，还是主动出击，占领时代的制高点，出奇制胜，当然，我们只能选择后者。社会实践是不断发展的，领导者的思想认识也必须与时俱进，不断根据实践的要求进行创新。有没有创新能力，能不能进行创新，是当今世界范围内经济和科技竞争的决定因素。能否具备创新精神，创造性地开展工作，也就成为检验我们新时期地方领导干部的标准之一。因此，必须弘扬创新精神。创新还要求我们与求实结合起来，绝不能脱离本地实际和工作实际，要扎实苦干，不怕困难，勇于探索工作中的新经验和新方法，对创新有强烈的追求欲，对创造有锲而不舍的精神，有不达目的不罢休的坚强毅力。所以，作为一个领导者，只要善于开拓创新，就能振奋精神，勇往直前，就能把自己所从事的地方工作推向前进。

第六、多谋善断，要善于在抓落实上下功夫。在部分领导干部中，存在着这样一些现象，善于发号施令，而不注重抓落实；善于做表面文章，夸夸其谈，而不实事求是；善于搞政绩工程，标新立异，而不切合实际；有的热衷于沽名钓誉，哗众取宠，应付上级，应付群众，该抓的事不抓，该干的事不干，该管的事不管。凡此种种，他们既“多谋”了，也“善断”了，但“谋”的是什么，“断”的又是什么，一目了然。实践证明，领导者搞形式主义，不会给人们带来任何好处。实干兴邦，空谈误国。作为领导干部，要多谋关于本地经济发展的大事，多谋群众利益的实事，要坚持和发扬实事求是的思想作风，在务求实效上下功夫。坚决反对言行不一，大力提倡身体力行；坚决反对敷衍塞责，大力提倡苦干实干；坚决反对办事拖拉，大力提倡雷厉风行；坚决反对弄虚作假，大力提倡求真务实；坚持立党为公，摒弃私心杂念。想问题，作决策、办事情都要从人民的利益出发，把一切工作的着眼点和落脚点放在办实事、求实效上来。

也就是说，多谋善断这一科学的思想方法和领导方法，是一门领导艺术，要真正融会贯通，并灵活应用于具体的工作实践，不但





要具备广博的知识，扎实的理论功底，还要有丰富的实践经验，创新的思维能力和求实进取、苦干实干的精神。只有这样，才能抵御和克服前进中的各种风险和困难，才能驾驭复杂的局势，沉着应对，趋利避害，打开新的工作局面，推动地方经济社会的发展。

早在三国时，郭嘉“多谋”，曹操“善断”，而袁绍“优柔寡断，不会用将”，他见事迟，得计迟，常常处于被动，吃败仗。而曹操就不同了，如果没有他的当机立断，郭嘉再好的主意，也不会得到实施。郭嘉之所以弃袁投曹，就是因为在袁绍那里，其谋、其智派不上用场。知人善任，纳谏用谋，是领导者的大事。有了“郭嘉”们的“多谋”，再加上“曹操”们的“立断”，二者结合起来，领导工作就会如虎添翼，就能不断解决难题，打开新的局面，创造新的成绩。总之，“善断”与“多谋”并举，则可成非常之功。

多谋善断重点在“谋”字上。要多谋，少谋是不行的。要与各方面去商量，反对少谋武断。商量又少，又武断，那事情就办不好。谋是基础，只有多谋，才能善断。谋的目的就是为了断。要当机立断，不要优柔寡断。

什么是“多谋”？就是要与各方面的人包括与自己意见相反的人商量问题，到群众中去调查研究，听取各种意见；“善断”，就是要能够正确集中来自各方面的意见，不失时机地作出判断和选择，这就需要胆略、才识和魄力。尉缭子“谋事在先”的思想和其它军事试图仍能给今天的人们一点启示和借鉴。



三　制　谈

【原文】

凡兵，制必先定，制先定则士不乱，士不乱则刑乃明。金鼓(1)所指，则百人尽斗。陷行乱陈，则千人尽斗。覆军杀将，则万人齐刃(2)。天下莫能当其陈矣。

古者士有什伍(3)，车有偏列(4)。鼓鸣旗麾(5)，先登者，未尝非多力国士(6)也，先死者，亦未尝非多力国士也(7)。损敌一人，而损我百人，此资敌而伤甚焉，世(8)将不能禁。征役分军而逃归，或临战自北(9)，则逃伤甚焉，世将不能禁。杀人于百步之外者，弓矢也。杀人于五十步之内者，矛戟也。将已鼓，而士卒相嚣拗矢折矛抱(10)戟，利后发。战有此数者，内自败也，世将不能禁。士失什伍，车失偏列，奇兵捐(11)将而走，大众亦走，世





将不能禁。夫将能禁此四者，则高山陵之，深水绝[12]之，坚阵犯之。不能禁此四者，犹亡[13]舟楫绝江河，不可得也。

民非乐死而恶生也。号令明，法制审，故能使之前。明赏于前，决罚于后，是以发能中利，动则有功。令百人一卒[14]，千人一司马[15]，万人一将，以少诛[16]众，以弱诛强。试听臣言其术，足使三军[17]之众，诛一人无失刑。父不敢舍[18]子，子不敢舍父，况国人乎？一贼仗剑击于市，万人无不避之者，臣谓非一人之独勇，万人皆不肖也。何则？必死与必生，固不侔[19]也。听臣之术，足使三军之众为一死贼[20]。莫当其前，莫随其后，而能独出独入焉。独出独入者，王霸之兵也。

有提十万之众，而天下莫能当者谁？曰桓公[21]也。有提七万之众，而天下莫当者谁？曰吴起[22]也。有提三万之众，而天下莫当者谁？曰武子[23]也。今天下诸国士，所率无不及二十万之众者，然不能济功名者，不明乎“禁、舍、开、塞也。明其制，一人胜之，则十人亦以胜之也。十人胜之，则百千万人亦以胜之也。故曰，便吾器用，养吾武勇，发之如鸟击，如赴千仞之谿[24]。”

今国被患者，以重宝出聘[25]，以爱子出质[26]，以地界出割，得天下助卒，名为十万，其实不过数万尔。其兵来者，无不谓将者曰：“无为人下先战。”其实不可得而战也。

量吾境内之民，无伍莫能正[27]矣。经制十万之众，而王必能使之衣吾衣[28]，食吾食[29]。战不胜，守不固者，非吾民之罪，内自致也。天下诸国助我战，犹良骥騄駬之駃[30]，彼驽马鬐兴角逐[31]，何能绍[32]吾后哉？吾用天下之用为用，吾制天下之制为制，修吾号令，明吾刑赏，使天下非农无所得食，非战无所得爵[33]，使民扬臂争出农战，而天下无敌矣。故曰发号出令，信行国内。



民言有可以胜敌者，毋[34]许其空言，必试其能战也。视人之地而有之，分人之民而畜[35]之，必能内[36]有其贤者也。不能内有其贤，而欲有天下，必覆军杀将。如此，虽战胜而国益弱，得地而国益贫，由国中之制弊[37]矣。

【注释】

（1）金鼓：指号令。金是古代的铜钲，有柄，狭长，打击出声。古代打仗，鸣金为收兵，击鼓为进兵。

（2）齐刃：齐心杀敌。刃指兵器，这里作动词用，意为杀敌。

（3）什伍：古代军队的编制。10 人为什，5 人为伍。

（4）偏列：古代战车的编制。25 辆为一偏，5 辆为一列。

（5）麾：古代军队的指挥旗，这里作动词，同“挥”。

（6）国士：为国家立功、受到人们称赞的人。

（7）“亦”、“也”二字原脱，从鄂局本补。

（8）世：指现在、现世。

（9）北：败逃。

（10）嚣：喧哗、吵闹。拗：用手折断。抱：同“抛”，抛弃。

（11）奇兵：古时用兵分正兵、奇兵，互相配合、变化，以战胜敌人。这里指小股奇袭部队。捐：舍弃，指为国死难。

（12）绝：横渡。

（13）亡：同无。

（14）“令”字原作“今”，从鄂局本改。卒：古代军队编制，百人为一卒，这里指卒长。

（15）司马：这里指千人之长。

（16）诛：剪除、消灭。

（17）三军：古代军队分为左、中、右（或前、中、后）三军。这里指全军。

（18）舍：隐藏、庇护。






（19）侔：等、同。

（20）为一死贼：比喻像一个亡命徒那样奋不顾身。

（21）桓公：齐桓公。公元前 685 ~ 前 643 年在位。他任用管仲进行改革，使齐国国力富强，成为春秋时第一个霸主。

（22）吴起：战国时兵家。卫国人，曾任鲁国和魏国将领，屡建战功。后至楚国任令尹（楚国的相），辅佐楚悼王实行一系列变法措施，促使楚国富强。前 381 年楚悼王时死，吴起被贵族杀害。他著有《吴起》48 篇，已佚。今本《吴子》6 篇系后人所托。

（23）孙子：孙武，春秋时著名兵家，齐国人。曾以《兵法》十三篇见吴王阖闾，被任为将，率吴军攻破楚国。所著《孙子兵书》是我国最早最杰出的兵书。

（24）仞：古代长度单位，一仞为 8 尺或 7 尺。谿：同“溪”字，山涧、溪谷。

（25）聘：聘问，指古代诸侯之间遣使访问。

（26）质：指国君把儿子送到别国当人质。

（27）正：同“征”。征调，征用。

（28）衣吾衣：前一“衣”为动词，穿。这里指穿公家的衣。

（29）食吾食：前一食”为动词，吃，后一“食”为名词，饭。这里指吃公家的饭。

（30）良骥：骏马。騆駣也是古代骏马。“駣”原作“耳”，人人鄂局本改。驶：马快速奔跑。

（31）鬐：马鬃。

（32）绍：接续、补充。引申为助长。

（33）爵：爵位，古代因军功封给爵位，获得政治上经济上的特殊地位。

（34）毋：不要。

（35）畜：饲养。引申为统治。

（36）内：同纳，动词，接纳任用。





（37）弊：毛病、弊病。

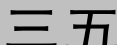
【译文】

凡是军队，制度必须先制定好。制度定好则士兵的行为不紊乱，士兵不紊乱就刑罚分明。号令所指，百人都能勇猛战斗；冲锋陷阵，千人都能奋勇当先；摧陷敌军杀死敌将，万人都能齐心格斗。这样就能天下无敌。

古代士兵有什伍的编制，战车有偏列的编制。战鼓敲响，军旗挥起，未尝不是为国尽力的勇士；先战死的，也未尝不是为国献身的勇士。但是，杀伤敌方一人，而损折我方百人，这实际上是资助了敌人，严重地损伤了自己，现在的将领不能够禁止。征兵入伍就有士兵逃亡，或遇到敌人自行败逃，就造成更加严重的逃散和伤亡，现在的将领不能禁止。杀人于百步之外的武器，是弓箭；杀人于五十步之内的武器，是矛和戟。将领已经击鼓下令进攻了，而士兵却喧哗吵闹、折箭、断矛、抛戟，只想溜到队尾保命。战斗中出现这几种情况，是部队内部自行溃败，现在的将领不能禁止。士兵的队伍混乱了，战车的编队混乱了，奇袭的部队弃将逃跑，大部队也跟逃跑，现在的将领不能够禁止。如果将领能禁止这四种情况，那么高山可以跨越，深水可以渡过，敌人的坚固阵地可以攻克。如果不能禁止这四种情况，就像没有船和桨不能过河一样，（要战胜敌人）是办不到的。

士兵并非喜欢死而厌恶生。必须号令严明，法制详密，才能使他们勇往直前。事前讲明奖赏的条件，事后对坏事不含糊地处罚，这样，出兵就能取胜，进击就能立功。使 100 人听一卒长指挥，1000 人听一司马指挥，1 万人听一将军指挥，以人少的军队消灭人多的军队，以弱军消灭强军。请听我谈谈统制的办法，完全可以使全军只杀一人而不失刑威。这样，父亲不敢庇护儿子，儿子不敢庇护父亲，何况一般的人呢？一个亡命徒持剑冲入集市，万人没有不







躲避他的。我想，并不是唯独他一人勇敢，众人都无法同他相比。为什么呢？（徒手与持剑的亡命徒斗，）一方必死，一方必生，是无法相比的。如果采纳我的办法，完全可以使三军之众都像一个亡命徒那样不怕死，谁也不敢在前面阻挡，谁也不敢在后面尾追，那就所向无敌，如入无人之境了。所向无敌的军队，就是称王称霸的军队。

有率领 10 万军队，而天下无敌的是谁呢？是齐桓公。有率领 7 万军队，而天下无敌的是谁呢？是吴起。有率领 3 万军队，而天下无敌的是谁呢？是孙武。现在天下的将领，所率领的军队没有少于 20 万的，可是都不能成就功名，（原因）就在于不能严明治理的制度。如果严明了治理的制度，那么一个人就能带头战胜敌人，则个人也能跟着战胜敌人。十个人能带头战胜敌人，则百人、千人、万人也能跟着战胜敌人。所以说，修缮我军的武器装备，培养部队的勇敢精神，打起仗来就能像猛禽捕食那样快速凶狠，像流水倾泻到千仞深谷那样势不可挡。

现在有的诸侯国遭到攻击，就用大量财宝送礼，让自己的爱子去作人质，以割让土地作为代价，而所得天下诸侯派出的援兵，号称 10 万，其实才有几万人。派援兵来的诸侯国君，无不告诫他的将领说："不要在别国之前争先出战。"论其实，并不能得到这些援兵帮助作战。

估量一下国内的民众，没有一伍不能征用的。组织起 10 万大军，而国君必须使他们穿国家的衣服，吃国家的饭。如果战斗还不能胜利，防守不能坚固，那也不是老百姓的罪过，而是朝廷法制不明造成的。天下诸侯国援助我们作战，（敌人）就像骏马那样奔驰，而援兵却像劣马那样竖着鬃毛追逐，这怎么能助长我军的气势呢？我们要利用天下有用的办法来为自己所用，我们要仿效天下好制度来定出自己的制度，整顿我们的号令，严明我们的赏罚，使国家的民众不务农就得不到饭吃，没有军功就得不到爵位。使民众抡起胳



膊争相从事农战，就能天下无敌。所以说，号令严明，能使国内民众信服。

有人说他有办法能战胜敌人的，不要听信他的空话。必须考察他能不能打仗。要做到见别人的土地而能占领，划出别人的民众而能实行统治，（首先）必须做到纳用贤人。不能纳用贤人，却想占有天下，就必定要全军覆没、将帅败亡。这样，虽然一时打了胜仗，却会使国家更加衰弱，得到了土地，却会使国家更加贫穷，原因就在国内的制度有弊病。

【心得】

本篇主要论述了军队中制定严明制度的重要性。东汉王符在《潜夫论》中说："政令必行，宪禁必从，而国不治者，未尝有也。"三国时代的曹操，青年时代即能发出这样的阳刚之声、英雄之声，是非常值得称道的。

曹操12岁时就任洛阳北部尉。尉是维持治安的官吏，比县令低一级。洛阳有南北东西四部，每部设尉一人。曹操可谓官卑职小矣。但他不因此而妄自菲薄，却很想有一番作为，上任之后，即忠于职守，制作了十多根五色棒，悬挂在衙门左右。如有违犯禁令的，即使是权贵人物，也一概用五色棒处死。

当时洛阳城里秩序混乱，豪族横行，谁会把一个小小县尉放在眼里。不久，即有汉灵帝宠爱的小太监蹇硕的叔父违禁提刀夜行，被曹操巡夜拿住，当即棒杀。人们没想到曹操初入仕途，即敢捋虎须，令行禁止。从此，京城里的豪强都吓得收敛了行迹，没有一个敢违犯禁令了。

30岁时，曹操被提升为济南国相。济南是王国，按照东汉制度，王没有实际行政权力，行政由中央政府委派国相处理。国相就是太守，实际上是一方的行政长官。当时济南国管辖十多个县，县的长吏都依附豪强贵族，贪赃枉法，搞得社会上乌烟瘴气。但是，





历任国相都和他们沆瀣一气，相互包庇。曹操反其道而行之。上任以后，把八个县的长吏都检举、罢免了。由于他执法严明，没有多久，济南国乌烟瘴气的气氛有了改变。他还下令禁断淫祀、制止迷信活动。不到一个月。济南国境内600余所大小祠庙全部夷为平地，擅自搞祭祀活动的，也都受到惩办。这些雷厉风行的措施。起到了立竿见影的效果。

这两件事，说明了青年曹操“好作政教以建立名誉”的志向是正确的。汉代桓宽说过：“世不患无法，而患无必行之法。”曹操之可贵不仅在于正确地立法，而且在于他的勇敢、刚毅，有法必行。

在西方管理理论中，有所谓“热炉法则”的提法。什么叫“热炉法则”呢？即法令如同烧热的火炉，谁要敢于触犯它，就必然会受到“烫”的处罚。这种处罚有如下特点；

一是即刻的：当你一碰到火炉时，立即就会被烫。

二是预先示警的：火炉是烧得通红的，任何人都知道一碰就会被烫。

三是适用于任何人：火炉烫人是不分亲疏贵贱，一律平等的。

四是彻底贯彻的：火炉烫人绝对“说到做到”，不是吓唬人的“具文”。

曹操悬挂于洛阳衙门的五色棒和他在济南国相任内的措施，不都具有“热炉法则”的特点吗？这是很值得执法者们借鉴的。

与此相反的是，比曹操早一些时候，汉桓帝时的南阳太守刘宽，则用了另外一套方法，即所谓“蒲鞭罚罪”，对于有过失的吏民，仅用蒲草编成的软鞭轻轻“鞭打”作象征性的“处罚’”而已。刘宽诚然宽大，结果如何呢？南阳城更加混乱，歹徒毫无忌惮，肆意横行，刘宽也终因此举而罢官。这倒是一个很好的反面教员。

同时，也要注重对贤才的任用。《吴子·料敌第二》指出：“陈功居列，任贤使能。”亦作“任贤杖能”。唐代扬炎《大唐河西





平胡圣德颂序》云：故大人之作必先靖难，以摧凶取暴为治国，以任贤杖能为建功。宋代王安石《兴贤》云："国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰、"古今中外，凡是大有作为的统帅其周围都是贤士如云，形成一个强大的人才集团；他能礼贤下士，知人善任，使士尽其贤，人尽其能，因而功业显赫。

汉高祖刘邦"性明达，好谋能听"，他是任贤使能的著名政治、军事统帅。在他麾下，有一个由各类贤士能人组成的强大人才集团：张良是贵族，萧何是小吏，韩信是流氓，陈平是游士，樊哙是狗屠，灌婴是布贩，娄敬是车夫，彭越是强盗，英布是刑徒，陆贾是说客，周勃是吹鼓手，对于他们刘邦都能恰当使用，各尽所能。刘邦对麾下论述得天下之道时说："运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。"又说："项羽妒贤嫉能，手下只有一个范增而不能用，此所以为我擒也。"可想而知，刘邦得天下的要诀是任贤使能。

推而广之，政治上、军事上、经济上、文化上、教育上、外交上等各行各业，要在激烈的竞争中获胜，都离不开任贤使能这一具有关键意义的条件。

作为领导者，既要制定并执行严明的管理制度，也要深知德威并施的重要性。德威并施可以大大提高统御效能。所谓统御效能是指领导者对其部属的统辖不是凭借个人的特权和组织赋予的权力，而能说服、指导和影响他人，并统一他人的意愿，为实现集体目标共同努力。现代领导者必须以高尚的道德风貌和良好的思想品格以及较高的群众威望，赢得部属的信赖，从而获得德威并施的统御效能。

现代领导者，遇事能够及时拿出有效的办法，并善于体察部属的思想变化，找到消除人事摩擦或意见分歧和心理冲突的有效手





段，从而获得全体下属的敬佩和信赖，形成统辖部属的一种实际权力。这种“实际权力”是维系一个组织和激发唤起部属活力的心理和行为的影响因素。它在遇到不期而至纷繁复杂和强烈震荡的条件下，显得特别重要。倘若没有这种权力，也就失去了取得和掌握职务权力的客观基础。对于一位没有权力和有职无权的领导者来说，当然是无法实现其职责和使命的。但是，由“德”赢得的统御权力毕竟是一种感染和影响力，它不是由于职务直接产生的力量，也不是上级一纸命令可以授予的。除了其地位、职务产生的影响力之外，更重要的是现代领导者的行为能力及其素质，亦即通常说的威信。威信是来自于领导者的德、识、才、学诸方面的良好素质。它是在部属对其崇敬和信赖的基础上产生的一种甘愿接受对方控制和支配的心理因素，是从领导者个人的内部潜力和人格特点中自然渗透出来的，完全是靠自身的思想意识、道德品质、生活作风及知识、才能、感情等多种因素获得的。

领导者不仅要有威信，有威望，还要有威严，使部属有敬畏之感，从心理学角度说，就是既有崇敬的心理，也有畏惧的心理。施德时宽仁大度，感人至深；施威时，号令如山，言出必行，这两手交替结合使用，才能发挥正常的领导效能。

领导对下属宽严得宜，恩威并用，才会事半功倍。这是必须做到的掌权历练。

在日本江户幕府时代，备前冈山的藩主叫池田光政，他曾说过这样一段话：

“一位当政者，要想统治好一个国家，必须要德威兼备，宽严得宜。如果只施以小惠，而没有威严，国民就会像一群在溺爱中成长的孩子不听教诲，将来更不可能成为有用的人。相反的，如果对任何事都采取严厉的态度，或许在表面上能使人遵从，但绝不能使人心服，事情也就很难顺利进行了。所以一定要有公平的赏罚，施恩于人，如此才是真正的威严。没有恩只有威是没有用的；而没有





威，只有恩也不会发生效力。但最重要的还是要了解百姓的想法，如果无法做到，即使恩威并施，也不会发挥真正的效用。”

这真是至理名言。威是严格、责备，恩是温和、奖励。身为一个领导者，对于恩、威要能配合运用。

以企业来说，如果欠缺严格的管理，一味温和，员工很容易会被惯坏，而言行也变得随便，毫无长进；但若过分严格，往往会导致部属心理畏缩，表面顺从，实际对抗，对事情没有自主性，也缺乏兴趣。如此一来，不仅人力不能有效地发挥，整个机构也将毫无生机了。

总而言之，一个领导在处理情况时，恩威并用，宽严得宜，才能相辅相成，收到事半功倍之效。

而所谓“宽严得宜，恩威并用”的意义，并不是恩、威各占一半，而是说依事情的情况而定，恩威配合，以身作则地教导部属，如此，部属一定会乐意完成交给他的任务。

实际上，一个领导对部属的一言一行，都应该以宽大的态度去包容，在遇到该严格的时候，也要使部属心服口服，才不愧是一位成功的领导者。

正如池田光政所说的，身为一个领导，不仅要明了部属的想法，对于世间的一切事物以及人与人之间的相处之道，也应有更深入的了解。

领导在用人时，一定要注意宽严适度的原则去办事：因为太宽松了下属心不在焉，不当回事；太严厉了下属心惊胆战，一不小心就漏掉了一句话，但又不敢多问。因此，必须该宽则宽，该严则严！

第一、该宽的时候。领导比下属更加勤奋工作，是天经地义的事，领导理应铆足全力地工作。因此，遇到分配给下属他所不愿负责的工作时，也无需太在意。

有时你会遇到下属如此不愉快的回答：“要我做啊！”“你说要做，我就做。”“科长，你自己负责不是更好吗?”遇到这种情形





时，你最好不慌不忙，慢慢地对他说："是吗？好啊，我做好了！"然后自己认真地去做。

可能你会为此动怒，可能你会忿忿不平。"为什么我得处处顾虑到下属？世界上竟有如此不合情理的事？"但是切勿发怒，因为现在的你正受到公司上下全体同仁的注目。

如果你因此被认定为是"器量狭小，爱耍威风"，岂不是更糟，成为一个充满朝气而且宽宏大量的领导才是最主要的任务。

但这也只限于刚上任时，若你一直处处为下属着想，是会被下属看轻的。因此，在与下属稍微熟悉之后，就必须严格执行自己的命令。

刚上任时，若遇到讨厌的下属抵制时，你会采取什么样的方式呢？或许你会自忖："这家伙，等我习惯之后，一定要采取报复行动。"相信这是人之常情，也无需为自己的想法感到羞耻。

或许你也可用上述的想法来改变自己的心情，不过，当你真正地习惯一切事物时，复仇的情绪早已消失了。

第二、该严的时候。一般说来，领导和职员是平等的。因为职员是以雇用的契约为基础，方成为该公司的职员，所以，两者可算是平等的。

但在公司体制内，领导与下属之间的关系，绝对不是平等的，而是上与下的关系。在对下属下达命令时，不可忽略了自己的立场。

昨天你仍和大家在同一岗位上，如今却只有你被擢升为领导，相信你必定有些顾虑。周围的同事亦习惯了以前的做法，在说话的语气和态度上，也不会有所改变。

起初由于众人无法适应新的转变，因此你亦不必太在意。但是，你必须尽早制造机会来明示你们之间的关系。若忽略了这一点，则有可能发生下属不遵从命令的情形。

你是以命令的心态面对下属，然而对方却误以为你只是单纯的与他聊天或者商量某件事情而已。

我们经常可以听见下面的对话。科长说："你认为 A 案和 B





案，哪一个比较妥当？”下属回答：“A案不是比较好吗？”于是那位科长说：“好吧！那就请你做啰”。

虽然这位下属说话的用词并不妥当，但是那位科长的语气更犯了大错误。因为无论你再如何地等待，下属也不会主动地去做事。此时，你应当明白地告诉他：“那就这么决定了，你在这个星期内将它完成。”

领导只有该宽时宽，下属才能充分理解你的态度；该严时严，下属才不敢掉以轻心！

著名的韩国三星企业的核心管理层中，有近70%是招聘来的，他们在三星的各级管理中发挥着巨大的作用。同时，三星还广为接纳社会和政府的各种有用之材，有学校知名教授，有政府的退职官员，还有移居国外的高科技人才。三星集团可谓人才济济，研究方向涉及社会产业的各个领域，特别是有关企业的共同使用项目和高科技项目。这些管理人才、科研人才作出了巨大的贡献。

三星的人才招聘杜绝了企业内部任人唯亲以及裙带关系等不正之风，打开了竞争、以能力业绩晋升的良好风气。这一点极大激发了各级员工的创造热情，使三星企业至今充满活力和进取。三星公司老总李秉喆、众多亲戚在三星服务，但只有个别人能进入管理层，而多数人都是普通员工。李建熙秉承父志成为三星的董事长，也是得到众多高层决策人员一致首肯的。

三星的人才管理制度十分完善，它重在业绩能力的考察，公平竞争，赏罚严明，决不受人缘亲情的影响。在三星，人人都恪守这个信条，要想得到提升，得到高额报酬，唯有努力工作、提高业绩一条路可走，其他都行不通。公司的赏罚条例处罚极严，奖赏也极高，为努力勤奋工作的人提供了保证。三星用人不讲人情，不论资排辈，不讲究学历出身。李秉喆身体力行，几十年坚持这样的用人方针，无论多么年轻，也无论是否名牌大学出身，只要确有能力，很快便会超越同事，受到重用，地位和薪水都非常之高。





在韩国企业界，以名牌大学出身取人的观点盛行很长一段时间，不是名牌大学的人在就业、晋升方面都受到不公平的待遇。三星的用人方针吸引了一大批怀有远大抱负的年轻人，各级管理人员中，非名牌大学出身的人占有绝对的多数。

也有不少人因承受不了这种积极进取的环境中途离开三星，还有不少人被其他企业高薪聘用。李秉喆认为这都很正常，前者是因为他们本人的身体精神素质适合更为松散的工作环境，后者则会将三星的精神发扬光大，也有利于企业今后的经营和发展。

三星还投入巨资建立完善的企业教育体制，费用是外国同类企业投入的2～3倍。三星的全体员工每年都要接受定期的集中培训，内容包括企业精神教育、各种技能培训、新知识新科技讲座、外语、计算机知识、国外经济动向等等，课程设置与大学不同。许多三星人是主动选择进修课程的，进修结束会有专家评定成绩，进入员工档案。这些都有助于员工的提升和重用。三星人普遍认识到，假如离开三星，再也受不到这样的教育，因此，主动选择进修课目是每个三星新人的骄傲，进修课目的多少由个人能力而定。除了这些固定课目，研修中心还设有各种各样的兴趣小组，鼓励年轻人发挥自己的爱好和热情。如果觉得工作不合适，还可随时提出调动申请，公司会妥善加以解决，决不压制员工的想法。

此外，三星研修中心还有一种“岗位互换”教育，即进入培训的员工和管理者进行一段时间的角色置换，使其互相体会工作的难处和心境，打破森严的等级观念，也有利于今后协调工作。

三星的“人才第一”战略使三星稳居韩国一流企业，经营管理也一直处于企业界的领袖地位。李秉喆为此充满自豪，他说三星集团是企业的精英集团，三星的成长壮大，实际上是人才经营的成功。

三星有许多行之有效的管理制度，对大型企业运转调控合理。目前，韩国和外国的某些专家正致力于这个问题的研究，希望从中找出三星集团成功的秘密。



个人经营责任制。这是1986年开始实施的管理办法，将所有经营目标分解到个人，实施定额管理，公司只做定期检查，最后根据每个人的工作业绩进行考评奖惩。这个管理制度一方面减轻了人们的盲目和重复劳动，也将管理程序简单化、直接化。它有利于发挥个人的主观能动性，但在素质教育差或企业文化氛围不良的情况下，极易变成放任自流，业绩考核也流于形式。这需要员工普遍具有高度的使命感和责任感。

权利和责任相等。在经营中，三星集团坚持采用权力和责任相等的原则，赋于它的员工以极大的经营自主权，同时也要求它的员工承担一切经营责任，包括获得成功的奖励和失败的惩罚。权力越大，责任也越大，奖励很高，惩罚也重，每个人在行使权力时必须同时承担这两种结果。在其他企业中，普通员工不会承担失误的后果，即便是中高层管理者，也可以某种借口推诿。三星决不允许这种情况发生，所有的奖励均会全额兑现，一旦出现失误，所有参与者均要承受巨额经济损失。因此，每个三星人在行使自己权力时都特别慎重，极少发生滥用职权的事。这一点是三星企业稳定高速发展的关键。三星集团每天都有无数的决策需要作出，光靠总经理或总裁的个人能力是无论如何也无法达到的。这一点对于集团企业也许至关重要。

先进指标管理。如何制定企业管理的目标，一直是各大型企业难以把握的问题，日本的企业推崇方针管理，其企业侧重于数据管理，将管理指标全部量化为数字。三星集团则努力将这二者结合起来，实施先进指标管理。李秉喆认为，制定先进的经营指标有利于激发企业的创造性和活力，使全体员工竭尽努力达到这一目标，将普通的例行工作变为创造性工作，企业面貌将会大大改观。三星集团多年来一直实行这样的经营目标管理，使“发展”成为三星企业的首要，从发展中求生存，不发展就意味着失败，犹如逆水行舟，不进则退，没有第二条道路可供选择。





四　战　威

【原文】

凡兵，有以道胜，有以威胜，有以力胜。讲武料敌[1]，使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。审法制，明赏罚，便器用，使民有必胜之心，此威胜也。破军杀将，乘阙发机[2]，溃众夺地，成功乃返，此力胜也。王侯如此，所以三胜者毕矣[3]。

夫将之所以战者民也[4]，民之所以战者气也。气实则斗，气夺则走。刑如未加，兵未接[5]，而所以夺敌者五：一曰庙胜之论[6]，二曰受命之论[7]，三曰逾垠之论[8]，四曰深沟高垒之论，五曰举阵加刑之论[9]。此五者，先料敌而后动，是以击虚夺之也。

善用兵者，能夺人而不夺于人。夺者心之机也，令者一众心





也。众不审则数变[10]，数变则令虽出，众不信矣。故令之之法，小过无更，小疑无申。故上无疑令，则众不二听，动无疑事，则众不二志。

未有不信其心，而能得其力者；未有不得其力，而能致其死战者也。故国必有礼信[11]亲爱之义，则可以饥易饱；国必有孝慈廉耻之俗，则可以死易生。古者率民，必先礼信而后爵禄，先廉耻而后刑罚，先亲爱而后律其身[12]。故战者必本乎率身以励众士[13]，如心之使四肢也。志不励则士不死节[14]，士不死节则众不战。励士之道，民之生不可不厚也[15]；爵列之等，死丧之亲[16]，民之所营不可不显也[17]。必也因民所生而制之，因民所营而显之[18]，田禄之实，饮食之亲，乡里相劝，死丧相救，兵役相从，此民之所励也。使什伍如亲戚，卒伯如朋友[19]。止如堵墙，动如风雨，车不结辙[20]，士不旋踵[21]，此本战之道也。

地所以养民也，城所以守地也，战所以守城也，故务耕者民不饥，务守者地不危，务战者城不围。三者先王之本务也[22]。本务者兵最急[23]。故先王专务于兵有五焉，委积[24]不多则士不行；赏禄不厚则民不劝，武士不选则众不强，备用不便则力不壮；刑赏不中[25]则众不畏。务此五者，静能守其所固，动能成其所欲。夫以居攻出[26]，则居欲重，阵欲坚，发欲毕，斗欲齐[27]。

王国富民，霸国富士，仅存之国富大夫，亡国富仓府，所谓上满下漏，患无所救。故曰，举贤任能，不时日而事利；明法审令，不卜筮而事吉[28]；贵功养劳[29]，不祷祠而得福[30]。又曰：天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已。

夫勤劳之师，将必[31]先已，暑不张盖[32]，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳佚必以身同之[33]。如此，师虽久而不老不弊[34]。

【注释】

（1）讲武：进行军事动员和加强平时训练。料敌：分析敌情。





（2）阝[illegible]：本指围在城门外曲城的城门，这里指敌城。发机：发动机弩射箭。

（3）所：原脱，从鄂局本改。

（4）之：原作“卒”，从鄂局本改。

（5）刑如未加，兵未接：刑和兵在这里均指作战。如：虚字，无实际意义。

（6）庙胜：靠朝廷决策取胜。论：议论、辩论。

（7）受命：原指将领接受国君命令。此指任用得力将领。

（8）垠：边际，界限。逾垠，指越过边境，挺进敌后。

（9）举陈：陈同“阵”。举陈：指战场布阵、短兵作战的战术。

（10）审：这里是弄清楚的意思。数：屡次，一再。

（11）信：原脱，从鄂局本改。

（12）律：用法律约束。

（13）战者：指带兵的将领。土；指武卒。

（14）死节：为正义献身、为国殉难。

（15）厚：优厚，给予良好的生活待遇。

（16）亲：对死难者家属抚恤。

（17）营：经营，冀求。显：指变为现实的东西，获得。

（18）营：原作“荣”，从鄂局本改。

（19）卒伯：古时军队的编制单位，百人为一卒，也称伯。这里指友邻部队之间的关系。

（20）结辙：车辆往返在地上压出的交错轨迹。车不结辙：战车前进不后退

（21）旋踵：旋转脚后跟，后退。踵：脚后跟。

（22）也：原脱，从鄂局本补。

（23）者：原脱，从鄂局本补。“急”下“本者”二字原衍，从鄂局本删。

（24）委积：粮食、财物的屯积、储备。





(25) 中：恰当、适宜。

(26) 居：驻守。出：指运动、出击的部队。

(27) 斗：原作“阙”，从鄂局本改。

(28) 卜筮：古代预测吉凶祸福的迷信方法。根据烤过的龟甲上的裂纹，来预测吉凶，叫卜。用蓍草占卦，叫筮。

(29) 贵功：重视军功。养劳：优待劳苦的人。

(30) 祷祠：拜神。

(31) 必：原作“不”，从鄂局本改。

(32) 盖：伞。

(33) 佚：休息，享受。

(34) 弊：疲惫。

【译文】

进行战争，有靠战略思想取胜，有靠全军威武的气势取胜，有靠战斗中的勇力取胜。进行军事动员、严格训练和分析敌情，设法造成敌人士气低落而队伍涣散，虽然形式完整而不能发挥战斗作用，这是靠战略思想取胜。法制严格，赏罚分明，武器齐备而锐利，使士兵都有勇猛杀敌、不怕死的决心，这是靠威武的气势取胜。攻破敌军阵地杀其将帅，登上敌城发动机弩，击溃敌人夺取土地，胜利返回，这是靠战斗中的勇力取胜。君王、诸侯知道这些道理，三项取胜的办法就完全掌握了。

将领所以能否打仗靠的是士兵，士兵所以能够英勇战斗靠的是士气。士气旺盛就战斗，士气衰落就退却。战斗还没有开始，兵器还没有交锋，而能够预先制敌的有五项：一是讲究朝廷的正确决策；二是讲究任命将领得人；三是讲究越过边境、挺进敌后的策略；四是讲究深沟高垒构筑坚固工事；五是讲究战场布阵、短兵相接的战术。这五项，就是先分析敌情然后采取行动，是利用我方优势击中敌人弱点的办法。

善于用兵的人，能够夺取主动权而不被敌人夺去主动权，夺取





主动权在于运用机智。命令是用来统一大家意志的，如果大家不清楚就会大大变样，那么命令虽发了出去，大家也不相信了。因此，下达命令的准则是：小错误不更改，小疑问不申明。上级没有疑惑不清的命令，那么大家行动就会统一。行动没有犹豫，那么大家就不会三心二意了。

从来没有不得到士兵的信任，而能够得到他们尽力的；从来没有不得到士兵尽力，而能够使他们拼死作战的。所以，国家必须具有礼信亲爱、抚恤百姓的大义，就能战胜饥饿换来温饱；国家必须具有孝慈廉耻的风气，就能克服危亡换来生存。古时候的人带兵，总是先用礼义信用教育士兵，然后才赏给官爵俸禄；先教育他们懂得廉耻，（明白什么事情不能做，）然后才动用刑罚；先亲爱体贴，然后用法律约束他们的行动。所以，指挥作战的人必须依靠本人以身作则来激励广大士兵，这样就会像意志指挥四肢一样运用自如了。不激励意志，就没有带头作战、敢于殉难的勇士，没有敢于殉难的勇士，则其他士兵不会尽力作战。激励勇士的办法，对于日用衣食的条件不能不优待；爵位的等级，对死难家属的优恤，士兵所希望获得的这些不能不让他们获得。一定要做到，对士兵日常衣食的条件要提供给他们，对士兵所希望获得的让他们得到。土地、俸禄的实际好处，饮食应酬联络感情，邻里之间互相勉励，死生关头互相救助，征兵服役一起参加，这些都是使士兵受到激励的事项。使行伍像亲戚，友邻部队像朋友，驻守下来像城墙那样稳固，行动起来如风雨那样迅猛，战车有进无退，士兵勇往直前，这就体现了作战的根本道理。

土地是用来养活人民的，城池是用来守卫土地的，作战是为了守卫城池的。所以努力生产，人民就不会饥饿；注重防守，国家就不会危险；加强战备，城池就不会被包围。这三项就是古代帝王所注重的根本大事。在根本事务中，军事是最急迫的，所以古代帝王专心于军事有五个方面：粮食物质储备不充足，军队就不出动；赏赐的俸禄不优厚，士兵就不会受激励；勇猛的战士不挑选出来，军



威就不会振作；武器装备不精良，战斗力就不会加强；赏罚不严明，士兵就不会敬畏。努力做好这五项，驻守下来能使阵地稳固，行动起来就能达到预期目的。以防御反击进攻的敌人，那么防守要稳重严密，阵地要坚固，出击时要集中全部机动兵力，战斗要齐心合力。

称王天下的国家，富足的是民众；称霸诸侯的国家，富足的是士兵；勉强生存的国家，富足的是官吏；将要灭亡的国家，富足的是国库，这就是人们所说的上层富足有余，下面百姓穷困不堪，亡国的祸患是无法挽救的。所以说，选拔贤士任用能人，不择吉日事情也能办好；严明法令制度，不用占卜办事也能顺利；褒奖有功之士，优待为国操劳的人，不用求神拜鬼也能得福。又说：利用天时不如利用地理条件，利用地理条件不如依靠人心团结。圣人所重视的，不过是人的作用罢了。

能吃苦耐劳的军队，将领必须身先士卒。天气炎热时不张盖，天气寒冷时不穿厚厚的衣服，遇到路险必须下马步行，行军路上要待水井掘成（士兵都喝上水）才喝水，部队饭食做熟（士兵都吃上饭）才吃饭，军营筑成（士兵都住下了）才住宿，劳逸必须同士兵同甘苦。这样，军队虽然长久作战，也能不衰颓不疲惫。

【心得】

本篇主要论述了作战战略思想的问题。作为军中统帅，处处要以身作则，率先垂范，只有这样才能得到士兵的支持。同时，还要知人善任，爱兵爱民，也只有这样，才能赢得民心，取得战争的胜利。以身作则是指指挥员或领导者用自己的行动作出表率，群众才能信服他并听从其命令。如在战场上指挥员身先士卒、奋死向前，就会鼓励士气。提高斗志，部下就会拼死战斗，从而取得战争的胜利。如果指挥者贪生怕死，畏缩不前，士兵就会士气低落，指挥不灵，从而导致战争的失利。

赵简子率领军队包围卫国的时候，卫国城池中不断地射出箭和





抛出石头。赵简子用犀牛皮制的大盾做掩护，躲在安全的地方，用鼓指挥大军。结果士兵却动也不动，赵简子气得将鼓槌丢在地上，叹息道："唉！我军士气，怎么会如此衰微！"这时其谋士独过脱掉盔甲说："这是主公您的错呀！怎么可以说是我军上气衰微呢？以前先王献公，并吞了 17 个国家，使 30 国屈服，8 战 12 胜，都是依靠晋国的人民。献公死后，惠公即位，残暴傲慢，纵情声色，于是秦国便随意地侵入我国，甚至已经入侵到了离都城 17 里的地方，但这样还不是靠晋国人民来防御？惠公死后，文公即位，围攻卫国取得邺地，城濮之战，五次大败楚军，成为天下霸主，用的还是晋国百姓。怎么说晋国军队没有勇气呢？这主要是您做得不够好，而不是我军士气衰微的缘故。"赵简子听后，马上丢下大盾，冲到阵前，再次击鼓下令冲锋。士兵们大受鼓舞，个个奋勇争先，最后终于大获全胜、难怪赵简子说："与其革车千辆，不如闻独过一言也。"

赵简子取胜是由于身先士卒，以身作则，历史上许多战争的胜利都是指挥员以身作则的产物。1885 年中法战争爆发后，老将冯子材率军到广西前线抗法，驻扎在镇南关关内十里处的关前隘。3 月 22 日，法军分三路直奔隘口，先后攻陷了三座炮台，然后居高临下掩护部队向长墙进攻。冯子材指挥部队英勇抗战，誓与长墙共存亡。24 日，法军扑到墙下，有的已经爬上长墙。在这十分危急关头，冯子材大呼一声，不顾自己年迈体弱，手执长矛跃出墙外，拼死杀进敌阵。全军感奋，一齐涌出，肉搏冲锋。次日又发动总攻，取得了镇南关大捷的胜利。

《论语· 子路》云："其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。"《六韬· 龙韬· 奇兵第二十七》："将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不锐；将不智，则三军大疑；将不明，则三军大倾；将不精微，则三军失其机；将不常戒，则三军失其备；将不强力，则三军失其职。故将者人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者兵强国昌；不得贤将者，兵弱国亡。"诸葛亮《将苑· 励士》：



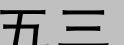
"先之以身，后之以人，则士无不勇矣。"可见，将帅应以身作则，率身励士，上行下效，这样，才能做到强将手下无弱兵。这个谋略不仅应用于军队，而且对治国兴邦、富国强民均有重要的现实意义。

这是一条治军安民，取胜于天下的谋略。早在春秋初期，军事谋略家曹风刿就明确指出。布德施利于天下，取信于民，是胜战之道。《孙膑兵书》强调："得众，胜。左右和，胜"。他在《将义》篇中提出军队应做到"军博"，即军队内部要互敬互爱，团结一心，集中对敌。他在"将失"中列举了将帅打败仗的32种原因。其中多数是由于将帅处置不当，引起士卒和民众不满，影响上下"人和"，没有做到"军榑"所致。在本篇尉缭子提出了与之相同的看法。清代刘璞不在《将略要论》中也提到："民为兵之源，兵无民不坚。"这些都旨在说明；作为将帅应做到爱兵爱民，因为兵民是胜利之本。

历史上有许多军事将领都非常注重爱兵爱民。如战国时期大军事家吴起，就是一位爱兵胜爱子的名将。他在魏国当将军时，与士卒同衣食，共甘苦，卧不设席，行不乘骑，亲自裹粮负重。一次，他率军进攻中山国（今河北定州市），军中有个士兵身上长了毒疮，疼痛难忍。为了解除士兵的痛苦，身为大将的吴起，不顾毒疮的脏臭，亲自为士兵吮毒，挽救了他的生命。这样，部队的官兵关系得到进一步融洽，战斗力大大增强。吴起爱兵吮毒，几千年来一直被传为佳话。

再如商周之际著名的军事谋略家姜子牙，倡行"民心为贵"思想，成为西周开国元勋，对后世兵家产生了深远影响。一次，姜子牙与周文王讨论兵事，文王问："争权于天下者，何先?"姜子牙对曰："先人，人与地称，则万物备矣。"文王又问："人者，何先?"姜子牙对曰："民心所向天命可知。"姜子牙这种民心为贵的思想，贯穿于他整个的军事政治生涯之中。在伐纣灭商战争中，他为周武王打出"吊民伐罪"（安慰民众，讨伐有罪的统治者）的旗号，宣







称周军是利民除害的“正义之师”，散发钱粮，赈济贫民，释放囚徒，废除淫政，得到民众支持，减少殷纣贵族的对立，在短时期内使商统治区皆臣服于周。

又如北宋名将曹彬称病止妄杀，保全了金陵（今南京）城，堪称爱民典范。《宋史·曹彬传》记载，公元974年，曹彬奉命率领10万水陆大军进攻南唐，包围金陵。为了减轻人民生命财产的损失和破坏，他下令对金陵城围而不打，并遣使劝降，迫敌就范，以确保古城安全归宋。然而南唐后主李煜执意不降。宋军围城10个月而不攻，将士纷纷请求屠城，以解心头之恨。在即将破城时，曹彬担忧的是克城之日，难以制止将士们的复仇行动和城内军民将遭杀戮。于是，他称病卧床不起。部将闻主帅得病，心急火燎，前往探视。曹彬对部下的问候闻而不答，诸将急得不知如何是好。这时曹彬恳切地说；“我的病非药石所能治愈，惟须诸公诚心发誓，在克城之日，不妄杀一人。只有这样，我的病才能不医而自愈。”大家深为曹彬的爱民之心所感动，即焚香起誓，表示不违主帅所望。破城之日，宋军严格执行曹彬的命令，使城内安然无恙。后来，元世祖忽必烈进军江南，听了这个故事后，也深受感动，特地召谕蒙古军将领要学习曹彬的榜样。所以，繁华的金陵虽几经宋军和元军夺占，都依然保全完好。

我党领导的人民军队的各级指挥员，更是爱兵爱民的典范。人民军队从创建以来，就是官爱兵，兵爱官，官兵一致；军爱民，民拥军，军民鱼水情深。所以，我们的人民解放军不仅赶走了日本帝国主义者，而且打垮了国民党反动派，解放了全中国，建立起社会主义的新中国。我军现代指挥员应不断发扬革命传统，把我军建设成一支更为强大的维护世界和平的人民军队。

选贤任能是领导者将其工作职权分别授予被选拔的下属，使其各尽所能，共谋事业的一种统御策略。关于它的重要性和必要性，《吕氏春秋·知度篇》指出：“有术之主者，非一自行之也，知百官之要也。知百官之要，故事省而国治也。”同书《分职篇》还进



一步阐述道："夫君也者，处虚服而无智，故能使众智也；能反无能，故能使众能也；能执无为，故能使众为也。"

汉高祖刘邦可以说是选贤任能的典范。首先，处虚服而无智，熟知百官之要。每当有人才投效于门下，他都要以诚相见，虚心求教，好像自己一无所知、一无所能似的。在接待和求教过程中，仔细观察来者的人品，准确把握其秉性、特长，做到熟知其要。其次，择长而授任，善使众能也。如：运筹帷幄用张良，出奇制胜用陈平，率军作战用韩信，抚民治国用萧何，安定社稷用周勃。甚至连樊哙也能发挥其匹夫之勇，使鸿门宴化险为夷。再次，将将面授权，故能使众为也。刘邦善将将是众所周知的。他将将的诀窍除上述择长授任外，还在于授权、百官既定名分后，各授予相应职权，以保障他们行使职能。其执下治军方略，让他们根据实际情况谋划之，绝不从中掣肘。如：对留任后方的萧何，事无巨细全由丞相作主；对指挥作战的韩信，进退决策皆听将军裁定。这样做的好处，一是可以从实际工作中甄别百官的才能和考核政绩；二是使文武百官有独立发挥才能的机会，从而策励他们建功立业，竞相作为。以达到君王"事省而国治"的目的。

作为领导艺术——选贤任能，不仅对于当代行政管理有其现实意义，而已在现代企业管理中也是至关重要的。因为现代企业的劳动过程无不是复杂的系统工程，企业的每件产品无不是许多劳动者分工协作的结晶。要组织和管理分工细致、协作众多的企业生产和经营活动，仅靠厂长、经理"一自行之"，是无济于事的。所以，无论哪一级地方领导和企业一把手都应善于分职。尽管分职方法要因地制宜。但下述四项基本原则是共同的。一是明确分工，择长授任；二是授职授权，专任不疑；三是妥善配置角色，力求人才互补；四是三权将将，奖优罚劣。分职后，各位领导人既有分工，又有协作，既能充分发挥个入专长，又有效地发挥了整体功能，再加一个善于弹钢琴的一把手，那么，企业管理一定会卓有成效的。





五　攻　权[1]

【原文】

兵以静胜，国以专胜[2]。力分者弱，心疑者背。夫力弱，故进退不豪，纵敌不擒，将吏士卒，动静一身。心既疑背，则计决而不动，动决而不禁，异口虚言，将无修容[3]，卒无常试[4]，发攻必衄[5]。是谓疾陵之兵[6]，无足与斗[7]。

将帅者心也，群下者支节也。其心动以诚[8]，则支节必力；其心动以疑，则支节必背。夫将不心制，卒不节动，虽胜，幸胜也，非攻权也。



夫民无两畏也。畏我侮敌，畏敌侮我。见侮者败，立威者胜。凡将能其道者，吏畏其将也；吏畏其将者，民畏其吏也；民畏其吏者，敌畏其民也。是故知胜败之道者，必先知畏侮之权。夫不爱说[9]其心者，不我用也；不严



畏其心者，不我举也。爱在下顺，威在上立。爱故不二，威故不犯。故善将者爱与威而已。

战不必胜，不可以言战。攻不必拔，不可以言攻。不然，虽刑赏不足信也。信在期前，事在未兆，故众已聚不虚散，兵出不徒归，求敌若求亡子，击敌若救溺人。分险者无胜心，挑战者无全气，斗战者无胜兵。

凡挟义而战者，贵从我起，争私结怨，应不得已。怨结虽起，待之贵后。故争必当待之，息必当备之。

兵有胜于朝廷，有胜于原野，有胜于市井[10]。斗则得，服则失[11]，幸以不败，此不意彼惊惧而曲胜之也。曲胜言非全也，非全胜者无权名。故明主战攻之日[12]，合鼓合角[13]，节以兵刃，不求胜而胜也。

兵有去备彻威而胜者，以其有法故也。有器用之早定也，其应敌也周，其总率[14]也极。故五人而伍，十人而什，百人而卒，千人而率，万人而将，已周已极[15]，其朝死则朝代，暮死则暮代，权敌审将而后举兵。

故凡集兵，千里者旬日，百里者一日，必集敌境。卒聚将至，深入其地，错绝其道，栖其大城大邑，使之登城逼危。男女数重，各逼地形而攻要塞。据一城邑而数道绝，从而攻之。敌将帅不能信，吏卒不能和，刑有所不从者，则我败之矣。敌救未至，而一城已降。

津梁未发[16]，要塞未修，城险未设，渠答[17]未张，则虽有城无守矣。远堡未入，戍客未归，则虽有人无人矣。六畜未聚，五谷未收，财用未敛，则虽有资无资矣。夫城邑空虚而资尽者，我因其空虚而攻之，法曰："独出独入[18]，敌不接刃而致[19]之。"此之谓也。

【注释】

（1）权：权谋，策略。攻权：指进攻的策略，与下篇《守权》





相对。

（2）兵以静胜，国以专胜：此句简本作："【□□】□固，以槫胜。"疑宋本有误，以作"兵以静固，以专胜"较长，本书《战威篇》亦有"静能守其所固"语。（采华陆综说）

（3）修容：指将领的威严风度。

（4）试：比试，指训练和演习。

（5）衄：挫败，战败。

（6）疾：通嫉。陵：欺侮。疾陵：指轻慢官长不守纪律。

（7）与：参与。

（8）诚：诚信，专一。

（9）说：同悦。

（10）市井：指城市。

（11）此句"得服则"三字原脱，从鄂局本补。

（12）"之"字原脱，从鄂局本补。

（13）"角"字原脱，从鄂局本补。

（14）率：同帅。

（15）"周"字原作"用"，从鄂局本改。

（16）发：同伐，折毁。

（17）渠答：一种御敌工具，即铁蒺藜。

（18）独出独入：指乘虚奇袭，敌人不觉，如入无人之境。

（19）致：获得，夺得。

【译文】

用兵靠镇定待敌取胜，靠将领集中权力取胜。兵力分散攻势就软弱，心中犹疑行动就难配合。兵力弱则进攻退守都失去威风，就会让敌人跑掉而不能将它打垮。将领和士兵动作配合要和人体一样运动协调。如果将领犹豫部署失当，那么计划定了也不会行动，行动起来也约束不住，意见分歧空话无实，将领没有威严，士兵缺乏训练，发动进攻必然失败。这就是所说的将弱兵骄的军队，是经不



起战斗考验的。

将领就像意志，部下就像四肢和关节。人的意志专诚，则肢节动作必然有力；意志如果犹豫，则肢节动作一定配合不好。如果将领不能像意志那样有效指挥，士兵就不能像肢节那样行动有力，尽管打了胜仗，也是侥幸取胜，并不符合进攻的权谋。

士兵没有对敌我两方面都畏惧的，畏惧自己的将领就会藐视敌人，畏惧敌人就会轻慢自己的将领。被轻侮的就会失败，树立威风的就会胜利。凡是将领指挥有方，军吏就畏惧自己的将领；军吏畏惧将领，士兵就畏惧军吏；士兵畏惧军吏，敌人就畏惧这样的士兵。所以懂得胜败道理的人，必须首先知道畏惧和轻蔑二者的利害关系。士兵不爱戴将领，就会不听命令；不敬畏将领，就会懒得办事。爱悦表现在下级顺从，威严在于将领从上面树立。士兵爱悦将领，就不会产生二心；将领有了威严，士兵就不会违抗命令。所以善于带领军队的人就在于处理好士兵拥戴和将领具有威严二者的关系而已。

打仗没有必胜的把握，不可轻易提出打仗。进攻没有必克的把握，不可轻易提出进攻。否则，虽用严刑重赏也不足以使部下信服。信用要在战前树立，准备事项要预先做好。所以，士兵已经集中起来了，就不能无缘无故地遣散；军队已经出动了，就不能一无所获地返回。搜索敌人就像寻找丢失的孩子一样心切，进攻敌人就像抢救溺水的人一样果敢。部队分兵守险就不会有战斗的决心，将领轻率挑战就不会保全高昂的士气，鲁莽作战没有谋略的军队就不能取胜。

凡是依仗正义作战的军队，贵在主动出击。因争夺私利结下怨仇作战，应在不得已才作出反应的行动。结下了怨仇，也要注意后发制人。所以作战一定要选择时机，战争平息之后一定要作好防备。

用兵打仗，有的靠朝廷决策取胜，有的靠野战取胜，有的靠攻城取胜。经过战斗取得了胜利，敌人降服而我方却损失严重，虽然侥幸没有失败，这是由于没有料到敌人惊慌恐惧而勉强取胜的。勉强取胜就不算是全胜，非完全的胜利就没有权谋的名声。所以英明





的统帅在决定进攻之日，整齐号令，严明战斗纪律，不图侥幸取胜而必然胜利。

用兵有表面上解除戒备而取得胜利的，这是因为有策略办法保证的缘故。有早就准备好的武器装备，应付敌人的办法考虑得周密，统帅也极高明。所以，五人设一伍长，十人设一什长，百人设一卒长，千人设一帅，万人设一将，组织的严密达到了极点。军吏中早晨死亡者早晨就有人替代他，晚上死亡者晚上就有人替代他。掌握好敌情选好将领然后才出兵。

凡是集结军队，千里路程十天赶到，百里路程一天赶到，必须集结到敌方边境。士兵集中、将领到位后，就深入敌人的纵深地带，切断敌人的交通要道，挺进到敌方大城大邑之下驻扎，指挥部队登城突击。士兵们重重包围，分别逼近险要地形而进攻敌人的要塞。控制一个城市而断绝敌人的多条通路，从而猛攻。敌人将帅丧失威信，官兵不和睦，虽然施用刑罚也无法使人服从，那么我们就能打败敌人了。敌人援兵未到，而一城已经投降了。

渡口桥梁没有拆毁，险要地点的堡垒没有修建，城防没有构筑，障碍物没有设置，那么即使有城也无法把守。远处的堡垒没有驻守使用，守边的部队还未回城防守，那么即使有人也跟没有人一样。六畜没有集中起来，五谷没有收获，财物没有积聚，那么即使有资财也等于无资财。敌人城邑空虚而资财用尽的，我军要趁其空虚而进攻它。兵法说："如入无人之境，敌人还来不及交锋就把它解决掉。"就是说的这种情况。

【心得】

本篇主要论述如何处理好士兵拥戴和将领具有威严二者之间的关系。作为军中统帅要身先士卒，这样才能鼓舞军中士气。《纪效新书•卷首•纪效或问》："所谓身先士卒者，非独临阵身先，件件苦处要当身先；所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平处时亦要同滋味。"《三国演义》中写道，曹操次于曹彰，从小就善骑马射箭，





臂力过人，能徒手与猛兽搏斗。曹操曾告诫他说，你不爱读书而光喜好骑马射箭，这只是匹夫之勇，不足贵。曹彰说，大丈夫应当学汉朝将军卫青、霍去病，征战沙漠，长驱数十万众，纵横天下。干吗要当学究呢？曹操曾经问他的孩子们都有什么志向，曹彰说他想当将军。曹操问他怎样能当将军，他回答说：“披坚执锐，临难不顾，身先士卒；赏必行，罚必信。”曹操大笑。后来，曹彰作战，果然能身先士卒，英勇异常。

《军谶》云：“良将之统军也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决。”《黄石公三略·上略》引用了这句话，并且说，这样的军队“其众可望而不可当，可下而不可胜。以身先人，故其兵为天下雄”。其中“以身先人”的意义，也就是“身先士卒”的意思。本书亦有：“战者必本乎率身以励众上，如心之使四肢也。”这里的“率身以励众士”也是要将帅身先士卒，以身作则，以此激励部下。这样的部队，将帅指挥起来就象自己的大脑指挥自己的四肢一样随心所欲了。他把这一点当作“本战之道”，即用兵打仗的根本道理。

公元 576 年，齐军围晋州（即平阳），楼堞都被打坏了，城墙只剩下 7 尺来高，双方打得非常激烈残酷，周守军梁士彦慷慨自若对部众说，“死在今日，吾为尔先”。部众见主将身先士卒，指挥有方，皆勇烈齐奋，呼声动地，无不以一当百。

公元 917 年，晋将李嗣源率军救援幽州，过了现在的北京房山县西北，沿山间小河前进。李嗣源派部将李从珂率 3 千骑兵为先锋，到达山口时，遇契丹骑兵万余人堵住山口，李从珂将士失色，部队进退两难，在此危急时刻，李嗣源带领百余骑跑到队伍前头，奋勇前进，反复三次攻入敌阵，斩契丹酋长一人。晋军跟随，一齐进攻，迫敌后退，晋军出得山口。

古代将帅治军，都很重视“身先士卒”。我们现在讲“榜样的力量是无穷的”，“领导的行动是无声的命令”，也是这个道理。兵熊熊一个，将熊熊一窝。将帅身先士卒，实在是一支军队杀敌制胜



的法宝。

我军是无产阶级的军队，更强调干部身先士卒。战争年代，指挥员攻在前头，高喊“跟我来”；和平时期，处处做战士表率，这是我军无往不胜的光荣传统，是我军性质决定的。它与封建社会将帅所主张的“身先士卒”有本质的区别。一切剥削阶级军队，不可能在总体上要求指挥员做到身先士卒，个别将领为了忠君，为了维护统治阶级利益，有时也能做到，但他们这样做的目的和宗旨与无产阶级军队的军官是不能同日而语的。

《吴子·卷下·论将第四》云：“吴子曰：‘凡战之要，必先占其将而察其才。因形用权，则不劳而功举。其将愚而信人，可诈而诱。贪而勿名，可货而略。轻变无谋，可劳而困。上富而骄，下贫而怨，可离而间。进退多疑，其众无依，可震而走。士轻其将而有归志，塞易开险，可邀而取。进道易，退道难，可来而前。进道险，退道易，可薄而击。居军下湿，水无所通，霖雨数至，可灌而沉。居军荒泽，草楚幽秽，风飘飘数至，可焚而灭。停久不移，将士懈怠，其军不备，可潜而袭。”

尉缭说：凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者舍人之姓名、令吾间必索知之。又说：故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。

尉缭是很重视了解敌将和敌人的各方面情况的，认为这是战争取胜不可缺少的条件。

秦朝末年，刘邦率领楚兵出武关，正欲进攻峣关，谋士张良进言说：“秦兵尚强，未可轻进。良闻守关秦将乃一屠户之子，必然贪利而忽名。愿足下暂留营中，一面先派人带上金银财宝贿赂秦将；一面在峣关四围，登山插旗，作为疑兵。秦将内贪重贿，外俱强敌，必定出降。”刘邦依计而行，一面派郦食其持宝入关贿赂秦将以诱其降，一面拨兵数千悄悄上山遍插旌旗。秦将登关东眺，山上山下，满目楚旗，不由自主，胆战心惊。适逢其会，郦食其叩关入见，送上重宝。秦将权衡利弊，慨然允降，愿与刘邦，共打咸





阳。刘邦闻报大喜，正欲再派郦食其入关订约，张良却说："不可，此乃秦将一人贪利，忽名而慨允，料其部下未必尽从。我如轻信与他合兵人关，万一其下哗变，突袭我军，可就大祸临头了。当下最好乘其不备，立即发兵掩袭，必定胜利。"刘邦连连称善。遂派部将周勃率军潜越资山，绕出哓关背后，奇袭秦营。秦将无备，稀里糊涂地丢了脑袋。刘邦轻取哓关。

张良知秦将"贪而忽名"，刘邦"货而赂"之，掩袭无备而获全胜。

上例皆说明了占将察才，因形用权的重要性。

《吕氏春秋》里说："有道之士，贵以近知远，以今知古，以所见知所不见。故审堂下之阴，而知日月之行，阴阳之变，见瓶水之冰而知天下之寒。"以所见知所不见，要求在军事政治斗争中不要被现象（或假象）所迷惑和蒙蔽，要透过现象看本质，只有把敌方情况搞清楚了，才能取得战争的胜利。

《吕氏春秋》还记载：荆庄王欲浅陈，使人视之，使者曰："陈不可伐也。"庄三曰；"何故?"对日："其城郭高，沟恤深，蓄积多也。"宁国曰；"陈可伐也。夫陈，小国也，而蓄积多，赋敛重也，则民怨上矣；城郭高，沟恤深，则民力罢矣。兴兵代之，陈可取也。"庄王听之，遂取陈焉。

同样一种现象而得出的结论截然相反，使者被表面现象迷惑，宁国可谓看到了本质，荆庄王听取宁国之谋而取得了战争胜利，而西汉初年汉武帝不听刘敬之谋导致平城之围，犹可为训。

西汉初年，匈奴贵族不断南侵，公元前200年汉高祖决定亲自率领军队征讨匈奴。刘邦先后派10个使者去观察匈奴军队情况，那些使臣回来后说匈奴全是老弱残兵，连马匹都很瘦弱，可以出兵攻击。刘敬前往探视，回来告汉高祖说："两国相争，都要显示自己的兵力，如今我前往匈奴，看到的都是老弱残兵，匈奴一定埋伏好奇兵准备出击，我认为不能攻打匈奴。"当时，汉高祖30万人马已经出动，刘邦不听刘敬的劝告，反认为他扰乱军心，加以逮捕。





汉高祖轻敌冒进，刚到平城，突然间，匈奴的老弱残兵都不见了，无数强壮的兵马从四面八方涌来，将汉军围困了七天七夜，后来通过贿赂单于的妻子才得以脱身。

半个世纪以来，华特•迪斯尼画的米老鼠被编成连环画，小说故事被拍成电影，并把标志符号延伸到相关的食品业、服装业、家具业、文具业、玩具业、旅游业……成为当代美国文化的代表，与可口可乐一起成为巨大的文化产业。为什么我们的大白兔、孙悟空却难以拓展发展呢？原因在于虚与实的关系。

米奇是虚拟的形象，他诞生之时是没有具体产业的，是不断地以不同的媒体传播的一种虚拟的形象，当然人们是从他的有趣漫长的故事中，逐步认识其人格形象而形成相关的思维定势的，没有的逐渐变得有了。而我们的卡通形象都是以具体的产品为载体的，从出生起就已有产品属性，尽管有广告传播，但仅止于此。

从对比中我们可以看到，是“先虚后实”还是“先实后虚”，决定了卡通形象的命运。在想象空间大于物质空间的现在，人们从虚拟的形象中获得了精神上的寄托和释放；反之，人们又从具体的形象中产生了精神上的疲劳。于是，当米奇、麦当劳成为产业标志时，我们的大白兔还是奶糖、孙悟空还是猴子。关键是对具象和抽象的认识，其次是传播观念或是传播的方法。

在商业渠道竞争中，作为攻击方，所需付出的代价往往比防守方高出几倍，因此不宜正面交锋，而是针对对手的薄弱环节制定市场策略，避其锋芒，趁虚而入，在提高资源效率的同时，有力打击对手，这样的例子俯拾皆是：

舒蕾从通路环节角度来寻找对手的软肋，利用宝洁对终端环节的忽视而从终端发力，以强有力的终端促销、高密度的终端陈列等手段迅速扩大市场份额，取得辉煌战果。从不同的角度出发，我们都可以找到对手的致命死穴，后而出奇制胜。

统一鲜橙多已是家喻户晓，在它上市之初，统一企业从季节的角度来找竞争对手的薄弱环节，在饮料品牌导入期，上市时间常常





在3～4月份，而公司把上市定在10月份，是考虑到竞争品牌经历了旺季的拼杀，大多已经鸣金收兵，10月份切入市场，可避过锋芒而“攻敌所不守”，在展开营销攻势之时，大有“如过无人之地”的感觉，如果选在3～4月份，大多厂商开始启动市场，新上市的产品很容易在众多成熟品牌的竞争中被埋没。

很多厂家从区域的角度来寻找对手的虚位，如中国本土的手机生产厂商异军突起时，从农村包围城市，慢慢蚕食原本由外国联军争夺的蛋糕。当爱立信这样的国际巨头在中国市场上叫苦不迭时，诺基亚、摩托罗拉等市场份额也都有所下滑。本土品牌中，波导最为人称道的是它的渠道建设，1.5万余家经销商、数万个零售终端，延伸至县级乃至乡镇一级的覆盖全国的销售渠道。波导这种独特的渠道体系极大地提高了手机的销售力度，并为波导有效抗衡国外品牌增添了重要砝码，波导在4～5级市场的渠道建设能力还着实让洋品牌汗颜。

尤其对于弱势品牌而言，与强势品牌对垒，无异于鸡蛋碰石头，打击区域竞争对手的原则中首当其冲为避实就虚原则，唯有这样才是把钱用在刀刃上。

集中一点渠道的价值在于产品能够通过一个金字塔形的网络结构，从顶端通过渠道体系机理的运作而达到将产品分配到每个消费者手中的目的，虽不同的营销模式对应不同的渠道模式，但渠道体系一旦成熟，形成一个有机的整体，每一个环节、层级都不可或缺，而且相互间相辅相成，紧密相关。

由此可见，在渠道竞争中，只需集中所有资源，致力于一点，将其某一个薄弱环节打成“短板”，无疑整个体系的运作效率将会大幅下降，甚至崩溃。许多名不见经传的品牌就是采取这样的策略以切入市场，在“终端为王”的营销理念大行其道之时，众多厂商矫枉过正，过多地将注意力转移到终端，从而忽视了中间批发商，这些弱势品牌针对二批商，集中资源制定诱人的激励政策，“收买”中间商，如此也能在一夜间争取到相当的市场占有率，一方面，此





举在竞争对手的渠道上游截断其通路，使他的终端推广和促销因为缺乏产品铺市率和曝光率的支持而事倍功半，甚至徒劳；另一方面，厂家集中资源攻敌所不守，在资源运作效率得到保证的前提下，还能事半功倍，有效利用二批商掌握终端的巨大商业价值，将自己的产品铺向终端。

在竞争中如果把战线拉得太长，势必容易导致首尾难顾的局面。无疑会将方案的执行效率与效果大打折扣。

攻城为次，攻心为上在网络建设中，最有执行力，最理想的渠道莫过于完全由厂家自建的渠道，换言之，既从代理商，中间商，零售终端等整个金字塔体系由厂家自建或由厂家所有，这样很明显从沟通，协同运作，团队凝聚力等各方面大有改观。

然而事实上，自建网络受企业规模、管理技术与人员等诸多条件限制，基本上不可行。而这种渠道模式依旧是渠道建立的理想模型，于是厂家纷纷通过渠道扁平化来减少经销商，从而给予剩下的经销商更多的关心，或者通过渠道一体化策略来笼络人心的目的，如清华紫光就是采取此策略，对每个核心的经销商，总经理将会亲自沟通，而且还推行“渠道董事会”制度，让每一个渠道商都有发言的机会。

还有统一企业，厂商共建分销单位，在整合双方优势资源的同时，将厂商关系从体制上进行根本性的改革，达到厂商一体化，加强对渠道的控制。

无独有偶，格力首创股份制销售公司模式，通过在每个省选定几家大的经销商，共同出资、参股、组建销售公司，组成“利益共同体”，共同来操控区域市场。

各厂商在设计渠道模式的过程中，透漏出几分杀气，通过从体制上做根本性的变革，采取以守为攻的战略战术，步步为营，不给对手可趁之机，先巩固自己的渠道，再一步步吞噬对手的渠道。他们虽只迈出渠道一体化的一小步，但也由此可见一斑。渠道的争夺战更多的是获得人心，正所谓“得道者多助，失道者寡助”。



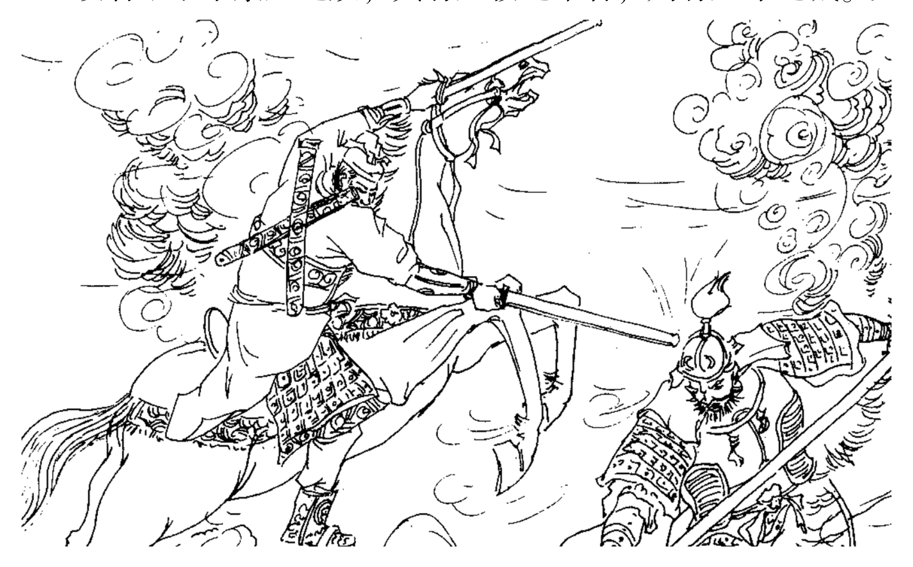
六　守　权

【原文】

凡守者，进不郭圉退不亭障以御战[1]，非善者也。豪杰雄俊，坚甲利兵，劲弩强矢，尽在郭中。乃收窖廪毁拆而入保[2]。令客气十百倍，而主之气不半焉，敌攻者伤之甚也。然而世将弗能知。

夫守者，不失险者也。守法：城一丈，十人守之，工食不与焉[3]。出者不守，守者不出。一而当十，十而当百，百而当千，千而当万。故为城郭者，非妄费于民聚土壤也，诚为守也。千丈之城，则万人之守。池深而广，城坚而厚，士民备，薪食给，弩坚矢强，矛戟称之，此守之法也。

攻者不下十余万之众，其有必救之军者，则有必守之城。无







必救之军者，则无必守之城。若彼城坚[4]而救诚，则愚夫愚妇，无不蔽城尽资血[5]者。期年[6]之城，守余于攻者，救余于守者。若彼城坚而救不诚，则愚夫愚妇，无不守陴[7]而泣下，此人之常情也，遂发其窖廪救抚，则亦不能止矣。必鼓其豪杰雄俊，坚甲利兵，劲弩强矢并于前，幺麽毁瘠[8]者并于后。

十万之军，顿[9]于城下。救必开之，守必出之。出据[10]要塞，但救其后，无绝其粮道，中外相应。此救而不之诚，则倒敌[11]而待之者也。后其壮，前其老，彼敌无前，守不得而止[12]矣，此守权之谓也。

【注释】

（1）圉：边境，边沿。原作“围”据鄂局本改。障：在险要地方构筑的小城堡。

（2）窖：收藏物品的地室。廪：仓库。

（3）工食：指勤杂和炊事人员。

（4）“城”字原脱，从鄂局本补。

（5）无不蔽城尽资血：此处原文衍成“城”字。

（6）期年：周年。

（7）陴：城墙上的矮城，亦称女墙。

（8）幺麽：细小。原作“分历”，从鄂局本改。毁瘠：瘦弱。

（9）顿：止，驻扎，围困。

（10）出据：出据二字，原作“据出”，从鄂局本改。

（11）倒敌：迷惑敌人。

（12）止：静止，指消极防御。

【译文】

凡是防守的军队，进不在周围建筑城郭，退不设立哨亭和堡垒以作防御，是不妥善的。应把壮士好汉、精锐军队，各种武器装备，全都部署在城郭之中。再把粮食财物都收集窖藏起来，拆毁可



被敌人利用的东西，入城坚守。让进攻的敌人要花费十倍百倍的气力，而守城者不用费一半的气力，叫敌人进攻伤亡惨重。然而，现在的将领却不懂得这个道理。

守卫城郭的关键是，不能放弃险要的地方。防守的方法是：城一丈，要十个人防守，勤杂炊事人员不计在内。出击的部队不负责防守，防守的部队不负责出击。要以一当十，以十当百，以百当千，以千当万。之所以建城郭，并不是胡乱耗费民力堆起泥土作样子的，而是要确实发挥防守的功用。筑起一千丈的城需要一万人来防守。护城河深而宽、城墙坚实而厚，军队和民众人多势众，柴草粮食供应充足，武器装备精良适用，这些就是守城的原则。

进攻的达到十多万兵力，防守的只要有可靠的援军，那就有必定守得住的城池。没有可靠的援军，那就没有守得住的城池。如果那座城坚固而援军可靠，那么全城普通男女民众，就没有不为守城而竭尽资财、出力流血的。能够坚守一年的城池，是因为防守的力量大于攻城的力量，援军的力量大于守军的力量。如果那座城坚固而援军不可靠，那么全城男女民众，就没有不守在城墙旁边而哭泣的，这是人之常情。即使打开仓库进行救济安抚，也不能制止。必须让壮士好汉，精锐军队，手握锐利武器，挽起强弓硬箭，在前头战斗，体弱老幼者在后面配合，才能坚守取胜。

十万敌军驻扎围困于城下，援军一定要冲开重围，守军一定要主动出击。守军出击占领险要地形，援军只在敌军后面救应，却不断绝敌军粮道，守军与援军内外互相呼应。这种救援让敌军摸不清我方真实意图，就可颠倒敌人部署而等待可乘之机。结果敌人会把精壮放到后面（对付援军），把老弱摆在前面（围城），敌人前面没有主力（抵御守军出击），守军就不得只作消极防守（而应积极攻）了。这就是所说的守城权谋。

【心得】

本篇主要论述守城权谋的问题。宋代秦观《边防下》云：“直





前逆击，折其盛势，则虽危，城而可保，是之谓以守为攻，以攻为守，非天下之奇才，何足以知之乎?”宋代陈亮亦云：“且吾又闻之，用兵之道，有攻法，有守法，此兵之常也，以攻为守，以守为攻，此兵之变也。”

距今4600余年前，蚩尤部族攻打夏族的黄帝部族，最初的接战地点，大约在河南中部，黄帝难于取胜。向北退却，到达河北省涿鹿地区。这时天时、地利、人和、给养等均对蚩尤不利，而对黄帝有利。黄帝乘狂风大作、尘沙蔽天，蚩尤部众迷乱彷徨之时，用指南车指示方向，麾众攻击蚩尤部众，大获全胜，擒杀蚩尤，从而保卫了夏族。涿鹿之战可以说是较早运用“以攻为守”谋略的著名战例。

清朝曾国藩很善于运用“以守为攻”的谋略，攻取安庆之战是其最典型的战例。1860年2月，曾国藩指挥湘军精锐近5万人合围安庆，派其弟曾国荃所部万余人直抵安庆城下，修筑长壕高垒围城，以防太平军乘虚冲出与援军会师。旋即，又派其内弟曾贞子前来助攻。派多隆阿、李续宜所部约两万人在安庆与桐城之间的桂东河一带布防阻援。派胡林翼率数千人进驻潜山、太湖一带，扎营于太湖为后援。派杨载福、彭玉麟所部水师扼守沿江各重要口岸。曾国藩从宿松分兵万余渡江而南，扎大营于祁门，又移师东流，就近调度。太平军方面，有1．5万人左右守安庆，后来连同各路援军陆续增至8万。曾国荃率部进逼安庆城下之后，就运用一年多的时间，在城外挖了两条长壕。前壕用以围城，防备城内敌军反攻或突围；后壕用以阻援，阻击城外敌军来援；而围城各营又高筑坚垒以自固。不求速决，只是死困，断绝城内一切接济，使之弹尽粮绝，迫敌出来决战或坐以待毙。安庆乃天京西门钥匙，曾国藩志在必得，洪秀全志在必救。太平军采用围魏救赵之计：围武昌，救安庆；但是劳师袭远，劳而无功。曾国荃却围攻愈紧。太平军只好直接援救安庆。1861年4月下旬，陈玉成军由宿松、石碑回师集资关附近，逼攻围城湘军；洪仁玕等亦率军自天京与吴如孝部会合援救





安庆，但受阻击，未能得手；6月初，太平军刘沧林坚守的集贤关赤冈岭营垒又被突破，精锐伤亡极重。陈玉成为了挽救危局，再次攻取集贤关，并与杨辅清等亲自督军从集贤关分十个纵队反攻曾国荃围师后壕，打进第一层战壕；城内守将亦率兵接应，猛攻十次；曾国荃率军死战；双方伤亡均极惨重。太平军始终未能突破湘军防线而会合。援兵失败，守车断炊。安庆部分守军出降；曾国荃下令全部屠杀。1861年9月5日，湘军攻克安庆。

罗尔纲在《湘军兵志》里把曾国藩的战术概括为：一扎营垒以求自固，二慎拔营以防敌袭，三看地势以争险要，四明主客以操胜算。这四点可以一言而蔽之："以守为攻"。在安庆之战中，湘军全面实施了这四点战术。湘军在安庆城外深沟高垒是实施一、二；派重兵把守安庆城附近各要点是实施三；按曾国藩"明辨主客"之说，"守城者为主，攻者为客，守营垒者为主，攻者为客。"（《曾文正公练兵志》）第一卷第一页）又说："主气常静，客气常动。客气先盛而后衰，主气先微而后壮。故善用兵者，最喜作主，不喜作客。"（《曾文正公练兵志》第一卷第十八页）安庆之战，当然是太平军为主，湘军为客，然而曾国荃高垒深沟，反客为主，以主待客，以逸待劳。以饱待饥，以盛待衰，以静制动，以守为攻，以围为攻，围城打援，战而胜之，这是实施四。通观湘军歼灭太平军的全过程，曾国藩始终以运用"以守为攻"的谋略为主。

战争只有攻击和防御两种形式。攻击既是直接消灭敌人，也是间接保存自己的手段；防御是直接保存自己，也是间接消灭敌人的手段。

在攻击战中，有两种方式：一、以攻击为主，辅以防御，称为攻击，即"攻法"，用以消灭敌人；二以防御为主，辅以攻击，称为防反，即"以守为攻"，用以保存自己。在防御战中，也有两种方式：一以防御为主，辅以攻击，称为防御，即"守法"，用以保存自己；二以攻击为主，辅以防御，称为反攻，即"以攻为守"，用以消灭敌入。攻击与反攻、防反与防御，十分相似，差别是前者





是攻击战使用的方式，后者是防御战作用的方式。

战略退却，是劣势军队处在优势军队进攻面前，因为顾到不能迅速地击破其进攻，为了保存军力，待机破敌，而采取的一个有计划的战略步骤。

从前的军事理论家和实际家也无不承认这是弱军对强军作战时在战争开始阶段必须采取的方针。外国的军事家就曾这样说："战略守势的作战，大都先避不利的决战，使至有利的情况始求决战。"这是完全正确的，我们对此也没有任何的增加。

唐武德元年（公元618）七月，薛举在泾州（今甘肃省泾川县）称帝。李世民率众讨之，无功而返。不久薛举死，其子薛仁杲嗣位，李世民再次兴师讨伐，与薛仁杲在折庶城（今甘肃省泾川县东北）对峙60余日，敌众10余万人，兵锋甚锐，数来挑战，李世民按兵不动以挫敌锐气。至敌粮尽、两将来降，李世民才说："彼气衰矣，吾当取之。"命庞玉先在浅水原（今陕西省长武县东北）南攻击敌人，敌将宗罗侯全军出战，庞玉先战败未溃之际，李世民出其不意亲率大军从浅水原北奄出，大败薛军，薛仁杲降。

纵观李世民用兵，可以用一句话概括之：先为不可胜，待敌之可胜。而先为不可胜则表现为战略退却和促使客观条件变化，使敌之可胜。

商场中的战略退却原则，是实力处于弱势的中小企业竞争者保存实力，伺机破敌的唯一方法。任何企业无论处于什么状态，都具有互相矛盾者的优势、劣势。一般竞争原则是以长击短，而如果自身处于并非有利的情况下，则不能硬拼死战。退却不是目的，是手段，而且是一种改变影响竞争胜负的竞争各方实力的手段。

战略防御，必须基于一个有利的战略环境和灵活的资本运作、经营能力之上。下面就两者的基本特征及涵盖范围做分别的描述：

战略环境，一般的表述为地理的地缘经济环境和民族、文化和收入水平等，主要表现为可进退伸缩的战略区域。而且这种环境将有利于双方战略、局部层面的实力对比发生对我有利而不利于竞争





对手。以下几个方面为改变敌、我实力的关键部分：

一是分散竞争对手的利益点：商业竞争的根本是赢利，而分散竞争对手实力的最佳办法就是用经济利益去引诱其放弃集中的实力。像解放战争中，胡宗南大军进军陕北一样。一个一个的县城就像利益点，诱使国民党分散实力分兵驻守，从而从绝对的集中变为绝对的分散，以便于各个击破。

二是在退却中发现竞争对手的薄弱部分：任何竞争对手都具有弱点，而很多时候这些弱点却掩饰得很好，无法轻易发现。这样，在退去运动的变化中，就可以使其暴露出弱点，从而有效打击竞争对手。

三是在退却中消耗竞争对手的实力：竞争对手在新进入的行业、市场中肯定会有许多的消耗，而我则没有，或者是消耗得比竞争对手慢。那么双方的实力对比就会发生变化，而这种变化的有利时机就是战胜竞争的机会。

四是在退却中占领有利地形，使敌我优劣发生变化。在退却中，有许多的环境竞争对手并不清楚或被我抢先占据，而竞争对手要进攻只能硬走。这样，就形成了于我有利而于竞争对手不利的局面，从而可以消灭竞争对手。

五是使竞争对手发生过失：在商业竞争中不发生过失几乎是不可能的，而运动变化的形势最容易诱发以上事件。所以退却是很有用、很好的使竞争对手发生过失的方法。

六是在退却中集中优势力量，于改变局部敌我力量对比，并逐个消灭竞争对手：退却中，竞争对手要占据许多的经济目标，所以实力必定要分散；而我方则可以只集中力量于主要目标，在局部形成我优敌劣的态势，以便于逐个消灭竞争对手。

灵活的资本运作与经营能力，简单来说就是使自己一方在退却运动中不发生过失、损失或较小的发生。这一点是最为重要的一点。试想倘若我方在退却中比竞争对手损失更大或消耗更多，则成了竞争对手用战略退却来对付我方，而不是我方对付竞争对手。



一是积极、灵活的快速移动的能力。这是首要的进行战略退却的重要能力，如果没有这个能力是无法实施战略退却的，即使退却也是无力于己的。

二是快速的集中、分散的能力。这样的能力有利于在短期内形成有利于我而不利于竞争对手的形势。分散是为了保存自己、消耗竞争对手实力；而集中是为了赢取相对的局部优势，并最终消灭竞争对手的有生实力。

三是速决战原则。弱小的中小企业竞争者对于强大的竞争者，只能是在退却运动中寻找局部优势消灭、消耗其实力。而一旦久拖，就会让强大竞争对手缓过气来，集中优势力量打击我方。

四是歼灭战原则。许多竞争对手，如果不置其于死地，则会很容易的让其恢复过来。而歼灭则可以让敌人无法恢复，所以这是最有效的打击竞争对手的方法。也容易让竞争对手散失斗志，获取关注效应的方法。

在强敌压境的时候，首先通过地缘上的战略退却是敌人分散实力。其次，从运动中发现其影响全局的关键性的竞争因素，而集中有限的力量于关键因素的竞争上，从而从整体上改变竞争的胜负。这也是以弱胜强的最关键的表述。

虽然敌我在整体上是强弱悬殊，但在局部却可以以我集中的优势力量，与之主要部分竞争，形成我优敌劣的局部优势，去推动、改变和促使事物发生变化。

张瑞敏与柳传志是我国优秀企业家的杰出代表，但在对待我国企业是否应走出国门到世界市场上展开竞争，以及如何和何时走出国门的重大问题上，两巨头做出了截然不同的回答。张瑞敏采取主动出击的态度，主张立即实施海尔品牌国际化的战略；柳传志则选择按兵不动的守势，主张等实力足够强大时再走出国门。到底哪个巨头的战略选择更有远见，值得深思。

现代企业根据产品生命周期和顾客对产品的需求，以及产品和企业所处的市场环境，有着不同的攻守战略。





第一、攻势战略。企业欲在竞争中取得长期的市场利益，以攻势来夺取产品竞争的主动性，以主观努力来改变客观条件，这是企业在竞争中改变市场命运、取得有利地位的必然要求。

攻势战略根据市场竞争地位，可将企业分为三种类型：

一是市场主导型：产品在市场占有率很高，竞争力处于绝对优势地位，企业要巩固和发展市场的主导地位，就必须采取以下三方面攻势：(1) 产品创新，包括企业运用新原理、新技术、新结构、新材料进行研制并生产、销售的全新产品，如电脑产品；企业在原有产品的基础上部分采用新技术、新材料而生产的性能有显著提高的换代产品，如数控机床；企业在原有产品基础上为了改进其性能而生产的改进产品，如药物牙膏。通过这三种形式的产品创新可使市场主导者在产品技术、质量等方面始终保持其主导地位。(2) 品牌创新，在保证品牌质量的基础上，提高企业的美誉度，创造良好品牌形象。(3) 服务创新，即运送、安装、维修、技术培训等，这些构成产品的无形价值，是产品竞争能力的重要方面。企业在市场竞争中，实施服务创新可有效地争夺和巩固市场。

二是市场挑战型：与市场主导者相比，处于次要地位的企业成为市场挑战者。市场挑战者必须善于发现竞争对手的弱点，从中寻找进攻的机会，以提高市场占有率。市场挑战者的产品攻势战略主要有：(1) 正面攻势，即集中资源优势，渗透竞争对手的核心部位，发动强有力的正面攻势。如上世纪 80 年代初，IBM 公司以其无可取代的个人电脑席卷了全美 10.4 亿美元的个人电脑市场。IBM 公司从质量、技术标准、成本、品牌方面发起四大攻势，一跃成为美国个人电脑市场的盟主。(2) 侧面攻势，即采用声东击西的做法。一是技术性侧攻，给客户提供高新技术，从侧面攻击对手的脆弱部位。如法国航宇公司在 1980 年推出军民两用双涡轮式直升机，从侧面袭击了贝尔、波音和西科斯这三个家世界最大的直升机制造商；二是服务性侧攻，20 世纪 60 年代中期，德国小型方便商店以延长服务时间和送货上门等方式，给大型超级市场敲响了警





钟；三是地理性侧攻，如日本产品地理扩张的轨迹往往是亚洲邻国，然后是澳洲，最后是欧、美洲。因为日本人深知，欧美诸国受地理区域的限制在亚洲的营销势力最为薄弱。

三是市场跟随型：那些安于市场次要地位，在与竞争者共处的状态下求得尽可能多利益的企业，称为市场跟随者。这些企业大都处于资本密集且产品同质的行业之中，对市场主导者采用有选择、有距离地跟随。其攻击对象是弱者和实力相当者，通过成功的经营，市场跟随者可能成为市场挑战者，其攻势主要有：生产特色产品、满足细分市场中某一子市场的需要；仿效其它产品，如产品设计、质量、服务等。这些企业模仿和跟随市场主导者，以求在市场竞争中稳定发展。

第二、守势战略。与产品攻势战略相比，守势战略则更多地强调如何使企业现有产品和产品组合在市场上的地位不受竞争者威胁，以维持市场占有率。该战略表现在：

一是维持或扩大产品的数量，努力提高效率，降低成本，使企业在采购、制造和销售产品中能形成规模效益，取得较高的利润。

二是保证或提高产品质量。在式样、颜色、品牌、包装、服务等方面提高防御竞争者的质量攻势。适度的产品线延伸，提高产品档次并且扩大产品范围。适度的产品线扩充，增加不同型号和规格的特色产品。

三是减少资源浪费，将企业的人、财、物等各种资源集中起来进行经营和生产，旨在增强企业防御力量。

在职场中也要讲究的“攻守兼备”。一般老总与员工，在职场上维持着一种微妙的关系，他们既针锋相对，又互相依赖。调查显示，老总与员工之间存在“沟通”和“信任”两大障碍，与老总同处一个屋檐下有时需“攻守兼备”。

第一、沟通和信任是两大障碍。与老总热络亲密，肯定会被周围的人指手划脚；与之冷淡无语，招来的恐怕是领导的冷落。网上调查显示，47.7%的受访者与老总关系一般；与老总界限分明、敬





而远之的为36.7%；和老总保持亲密无间的人只占到4.8%；还有10.8%的人对老总采取的是“两面政策”，表面上亲近背地里抱怨。

出现这样的情况，其实是员工和老总之间的障碍引发的。许多受访者认为，与老总之间存在的最大障碍是“沟通”。有些老总只顾效益和报表，根本不愿意去倾听下属的意见；有些老总和员工在某个问题上产生不同理解时，总是一味独断专行。

另外，“信任”是双方之间的第二大障碍。一些老总不相信下属的工作能力，导致员工无法尽全力做事；还有一些老总“任人唯亲”，重情而不重才。诸如此类的举动，不仅使员工在公司缺乏归属感和安全感，而且还令那些真正有才能的人为之心寒。

第二、面对老总需“攻守兼备”。正所谓“抬头不见低头见”，员工和老总同处一个屋檐下，还是会出现一些不能避免的状况。

当老总安排你做不愿意做的事情时，近七成的受访者选择了“勉强接受”；“婉言推脱，丢给第三方”的比例为16.7%；“当场拒绝”的人只占到8%；还有7.4%则以拍马屁为前提而欣然接受。其实“不愿意做的事”可分为两类：一类是超出个人职责范围的事，员工可以适当接受；另一类则是违反道德准则的事，断然拒绝也是理所应当的。

当你遭到老总的无端指责时，48.4%的受访者“等老总冷静后，再与他理论”。员工暂时受些委屈，等雨过天晴后再找老总谈，会有比较好的效果。“默默忍受”和“当面反驳”会令事态向两个极端发展，前者会使你成为老总的撒气对象，后者则会挑起难以调和的矛盾。

当你的意见与老总决策发生矛盾时，当出现意见不和时，52.3%的人会“站在老总角度，引导老总理解自己的想法”；37.5%的人是“以老总决策为导向”；“阳奉阴违”者占到5.4%；“坚持己见”者也达到4.8%。拼死进谏可能会得到领导的赏识，但也有可能会成为你职业生涯中的绊脚石。此时讲究谈话技巧和策略，就显得相当重要。





当你的工作出了业绩时，50%的受访者都困守在相同的思维模式里，认为上级总能看到自己的工作成绩。孰不知老总日理万机，不可能会关注到每个员工。有时下属应该适当丢弃传统的“谦虚精神”，主动向老总呈上结果，适度地表明自己的工作成绩。

当你的工作出现纰漏时，有成绩自然也有错误。当面临工作纰漏时，60.4%的人会“主动承认错误，并提出解决方案”，相信老总会欣赏这样的工作态度；36.6%的人选择“暂时隐瞒，尽量补救”，此法虽不是什么稳妥之计，但对一些小错误还有弥补的可能；“瞒天过海”与“推卸责任”非君子所为，不仅得不到上司的喜欢，更会惹来同事的嫌弃。

第三、理想的老总能力出众。员工心目中理想中的老总究竟是怎么样的呢？44.4%的人觉得老总应该“能力强，决策判断清晰”；26.2%的受访者将“为人公正，通情达理”视为好老总的首要条件；选择“尊重下属意见”的达到14.7%；“有威严，但不失亲和力”占到14%。此外，有些人认为好老总还应该待人平等、关心员工、目光犀利、有远见，具有高超的沟通、协调、平衡能力。

与之相反，员工最难以容忍的老总首当其冲的就是“业务不精，以权压人”；“偏信小人之言”与“事前不管，事后挑刺”的比例相当，分别为17.6%和16%；“吝啬抠门”也占到12.7%；10.1%的人不能忍受老总的“独断专行”。

调查发现，认为老总和员工的理想关系为“亦师亦友”的有34.5%；其次为“老总掌舵，员工划船”；17.7%的受访者选择“泾渭分明，各尽其职”；“如同鱼水”占到12.6%；“老总与员工是一家人”只有7.3%。



七 十 二 陵[1]

【原文】

威在于不变。惠在于因时。机[2]在于应事。战在于治气。攻在意表[3]。守在于外饰[4]。无过在于度数[5]。无困在于豫备[6]。慎在于畏小。智在于治大。除害在于敢断[7]。得众在于下人[8]。

悔在于任疑。孽在于屠戮。偏在于多私。不详在于恶闻己过。不度在于竭民财。不明在于受间。不实在于轻发。固陋[9]在于离贤。祸在于好利。害在于亲小人。亡在于无所守。危在于无号令。

【注释】

(1) 陵：原义为丘陵、高出的地方，此指办事的要点。意思是







治军处事要做到前十二项，避免后十二项。

（2）机：机智谋略。

（3）意表：意外。

（4）外饰：指伪装、荫蔽。

（5）度数：指处理事情的分寸。

（6）无困在于豫备：“困”字原作“因”，从鄂本改。豫，同“预”。

（7）断：斩断，指诛杀。

（8）下人：虚心地对待地位低的人。

（9）固陋：见闻浅少闭塞鄙陋。

【译文】

威严在于不随便改变决定。给人恩惠在于适时。机谋在于适应事物的变化。打仗在于鼓舞士气。进攻在于出敌意外。防守在于荫蔽自己的力量。不犯过失在于掌握处理事情的分寸。不陷入困境在于事前作好准备。谨慎在于小事情上提高警惕。明智在于能把握大体。除奸害在于不留情地处决坏人。得到民众拥护在于虚心待人。

后悔在于多疑寡断。罪孽在于残暴屠杀。办事不公正在于私心太重。不吉利在于厌恶听到自己的过错。挥霍无度在于耗尽民财。不明事理在于受人离间。空无所得在于轻举妄动。见识浅陋在于远离了贤能的人。受祸在于贪图财利。招害在于亲昵坏人。丧失土地在于不注重防守。陷入危境在于没有严明的号令。

【心得】

本篇主要论述了如何治军处事的问题。孙武在《孙子兵书·形篇》中指出：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”尉缭子亦提出了相对的观点。由此可知“修道而保法”的重要性。

孙武所谓“修道保法”，是指从各方面修活“先胜”之道，以确保“自保而全胜”的法度。它包括政治、经济、军事、自然条件



等诸多方面，旨在扬长避短，趋利避害。“先胜”之道，包括“五事”，“七计”。只有得“五事”、“七计”之利，方能言“先胜”。“先胜”的目的是“自保而全胜”，它被孙子视为战争的至善目标。“修道”，指从各方面修治“先为不可胜”之道，如政治、军事、经济各方面条件。孙膑也提出了相同的看法，他在《孙膑兵书·八阵》中指出：“知道者，上知天之道，下知地之道，内得其民心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤，此王者之将也。”“保法”，指确保必胜的法度。孙武在这里阐述了战争从属于政治，战争胜负信赖于政治的思想。用现在的话说，就是开明的政治，得人心的政策和严明的法制。内政修明，外交详慎，自然内安外和。国内上下同欲，举国一致；对外得道多助，天下顺之。这样，就在无形中化干戈为玉帛，使战争消于未苗。这时，即使有人想发动战争，也就不敢妄动了。所以，“修道保法”，实在是胜于无形，无智名可闻，无勇功可见。

一般人认为这样的胜利不经过什么斗争，觉得无可称颂。及至战争爆发，破军夺将，战而后胜，才大加赞扬，记歌战功。却不知后一种胜利，必须付出更多的代价、更大的伤亡和破坏，实非安国全军之上策。这远不如不战而胜、胜于无形更为合算。

在赢得民心的同时，作为领导者还要做到“静以幽，正以治”。孙子在《孙子兵书·九地篇》指出：“将军之事，静以幽，正以治。能愚十卒之耳目，使之无知。易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。”意思是说：统率军队这种事情，要沉着冷静，幽深莫测，严肃认真而有条不紊。能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事计划毫无所知；改变任务，变更计谋，使人们不能识破；驻军常改变驻地，进军迂回绕道，使人们无法推断行动意图。

“静以幽，正以治”，说的领导者要有大将风度。静，就是沉着老练；幽，即幽深莫测，临危不惧。正，就是严正，公正；治，即管理而不乱。静以幽，正以治，就是要处事沉着老练，喜怒不形于色。



古代将相中，不乏大将风度之人，东晋宰相谢安就是一个典范。《世说新语·雅量》记载：谢安隐居东山时，与当时名士孙绰、王羲之等人在海上游玩，忽然风起浪涌，孙、王诸位皆惊恐万状，高喊："快把船荡回去!"唯谢安精神抖擞，兴趣正浓，吟咏歌啸自若。船夫见谢安安闲愉快，因此就继续往前划。继而狂风大作，恶浪翻滚，孙、王等人被骇得站起来。这时，谢安才缓慢地说："象这样，是不是回去?"大家回后谈起此事，都很敬佩谢安，认为他器量不凡，能成大事，当政可安朝野。又据《晋书》记载，后来谢安当了宰相。一次前秦主符坚率众90余万进攻东晋，连得重镇数处，进军淮水淝水间。符坚自负地说："以我这样多的人马，将每个人的马鞭投入长江，立刻可以堵塞住流水，晋兵怎么能凭险抵御?"在这种形势下，东晋朝野大为震恐，建安（南京）城中，人心惶惶。唯谢安处之泰然，若无其事。他推荐谢石、谢玄率军8万去抗秦。谢玄去他住处请示如何迎战，谢安回答："已别有旨。"谢玄等了半天，也不见下文。谢玄不敢再问，让别人再去问，谢安仍不回答，竟自驾车出游，并命谢玄同他在别墅中下棋。谢玄的棋原比谢安高一着，这时因心中有事，竟与谢安相持不下，最后输给谢安。终局后，谢安独自游涉，半夜才归。经过冷静思索，回府后连夜发号施令，向各位将帅指示机宜。结果，淝水一战，晋军以少胜多。捷报送到谢安处，谢安正与客下围棋，看了捷报毫无表情。客人问他："战况如何?"他淡淡地回答："敌军已被我所破。"这就是"静以幽，正以治"的大将风度。

大将风度实际上是个性修养的一个重要方面，要培养自己的大将风度，最难的是控制自己的感情。如果一旦感情用事，会因小失大，导致事业的失败。三国时蜀昭烈帝刘备，"耻关羽之殁"，"自将伐吴"，结果被吴将陆逊以火攻破40余营，落得个"白帝托孤"的下场。唐太宗李世民可谓一代英王，但在公元645年，因贪功好大，不听群臣劝阻，亲率诸军进攻东北的高丽国。尽管唐帝国大国强兵，李世民用尽心计，但他得到的是悔不可追的失败。刘备和李



世民遇到的事情各异，但失败于同一原因，即没能控制住自己的情绪。《孙子兵书·火攻篇》说：“主不可怒而兴师，将不可温而致战，合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，仍可以复悦。亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”孙武讲的就是不能感情用事。这个道理对各行各业的领导者十分重要，一旦感情用事，必将铸成大错，导致事业的失败。

我国的中小企业是市场经济的重要组成部分，是推动科技和技术进步的主要力量。与大企业相比，小企业除了拥有决策迅速、行动灵活优势外，在品牌、资金、人力资源等方面都先天处于劣势。在大企业市场阴影的笼罩下，能生存下来已属不易，要获得发展则需要付出更多的心血。在中小企业为自身生存和发展所做的努力中，如何在市场营销或者产品销售上取得突破，始终是企业决策层的头等大事，关系着企业的前途和命运。

其实，中小企业面临的首要问题是要树立正确的营销思想，同时在正确思想指导下做好营销策略的规划工作，即“先胜而后求战”的营销思想。

营销活动从本质上来说就是企业间的战争，因此许多的军事思想能够被企业所借鉴。

“先胜而后求战”也是《尉缭子兵书》的核心思想之一，意思是“具备了胜利的条件后再开始作战”，对于中小企业来说，这一思想尤其具有重要意义。与大企业相比，小企业资源少、底子薄，抗风险能力弱，在营销上一旦出现失误，很有可能将企业推入万劫不复的境地。许多中小企业，都是在条件不成熟的情况下仓促上阵，一轮市场拼杀后不见效果，转而寻求生存之道的。然而此时产品、包装都已定型，渠道也做成了夹生饭，仅做小的调整解决不了根本问题，全部推倒重来企业又将面临极大的财务风险，左右为难。造成这种进退两难局面的主要原因就是“先战而后求胜”造成的。企业未经过严谨、充分的营销规划即仓促上马，推出的产品无







特殊之处，包装也是平淡无奇，加上模糊的品牌定位、无差异的卖点，直接导致招商这一关都难过，产品到了终端也难有所作为。这时企业寄希望于加大对渠道和消费者的促销力度、加强销售队伍的建设都已于事无补，问题还是会层出不穷。究其原因，都是企业“先开战，再想办法求胜”的错误营销思想惹得祸。

“先胜而后求战”的思想实质是要求我们“先为不可胜”，也就是开始作战之前就必须让自己立于不败之地，这对中小企业来说是更为实际的目标。那么我们要做好哪些营销工作才能使自己立于不败之地呢？

第一、品牌规划要简洁有力。品牌对于产品销售的助益日趋明显，对于兵稀将少的中小企业来说，尤其应该做到“兵马未动，品牌先行”。中小企业在品牌规划上不可能、也没必要像大企业一样设置独立的品牌职能机构，进行从企业文化、价值观到品牌资产评估的完整品牌规划流程。中小企业需要的是简单、有效的品牌规划体系，只需要抓住影响品牌（主要是产品品牌）竞争力最核心的那一部分做到位就足矣，其余部分在企业做大以后再逐步完善。有五项工作是中小企业在进行品牌规划时必须要做的：

一是品牌定位。优秀的品牌定位如同催化剂，会让企业的营销工作产生事半功倍的效果。当然，失败的品牌定位对营销的负面影响力也是同样巨大。企业必须学会驾驭品牌定位这把双刃剑。

二是提炼品牌核心价值。品牌能带给消费者哪些好处？这些好处其他的品牌也能提供吗？提供这些好处是不是能发挥出我们的优势？我们通过什么方法来证明我们能提供这些好处呢？这些好处中选择哪一个作为宣传的重点？如何用最精炼的语言来表述这一好处？回答这六个问题将有助于我们对品牌的核心价值有清醒的认识。

三是视觉识别系统（VI）。全面导入 CI 对多数中小企业来说意义不大，因为企业还处于市场机会导向阶段，公司战略随时都在调整，难以形成长期、有效的企业文化，同时中小企业尚处于以传播产品品牌为主导的阶段，缺乏足够有效的途径传播企业品牌，因此，合





效策划认为中小企业只需建立基本的企业和品牌的视觉识别即可。

四是产品包装要凸显差异。中小企业能够用于广告投放的费用通常都非常有限，注定不可能依靠大规模广告来创造消费者拉动力，只能依靠产品自我推荐力来推动产品的销售。在琳琅满目的商品货架上，产品要能够自己跳出来进入消费者的视线进而引起消费者的购买欲望，必须在产品的包装上下一番功夫。衡量产品包装的一个基本标准就是差异化，也就是说在产品包装的色彩、外形、材质、图案等方面至少有一项与竞品要有显著区别，同时包装上的文字和图案要能体现品牌的定位和核心价值，能让顾客在三秒钟内就清晰了解产品的好处。

你的产品包装会自己和顾客打招呼并自我推荐吗？如果不能，要尽快改进，这会让你节省大量的广告和促销费用。

五是渠道开发要抓大放小。深度分销、精耕细作，这种销售渠道的管理方式是大企业的游戏，中、小企业多数都玩不起；集中全部力量先做成某一区域霸主？不少小企业的家底连这一步都难以做到，而且这种方式对企业的耐心是极大的考验。对于中小企业来说，依靠经销商的力量共同开发市场是最快、最稳妥的办法。企业专注于品牌和产品的输出职能，市场开发以经销商为主导，更能发挥各自优势，实现资源互补。

抓大放小、资源的集中使用，是中小企业在渠道开发与管理中必须遵循的基本原则。

第二、品牌传播要标新立异。品牌传播对于财大气粗的企业来说并不是问题，请个明星代言、央视广告轰上半年，再没个性的品牌也能做到家喻户晓，产品也能火上一阵，但是央视的入场券并不是人人都掏得起。同时，常规的传播渠道如同下班高峰期的交通主干道一样被塞得满满的，传播效果不断在打折扣。中小企业有限的预算如果投入到这些常规的传播媒体上，无异于烧钱，还没见到市场效果企业就已弹尽粮绝了。有限的资金迫使中小企业必须寻找到低成本的品牌传播途径，也就是要求企业在传播上进行创新。创新





可从以下两方面着手：

一是对原有传播方式进行改进。如："共建和谐社会"的社区公益广告牌、添加有当地常用电话号码的宣传折页、能够抽奖的产品宣传画等等都属于这类创新。

二是全新创意的传播方式。如：哈根达斯冰淇淋利用五星级酒店的菜单建立高端的品牌形象；西铁城的空中抛洒手表、海尔当年的砸冰箱等事件营销也属于创意传播。这一类的传播方式创意难度较大，对策划人提出了极高的要求。

90%的营销工作是在办公室完成的，此话不假。对于中小企业来说，如果在正式运作市场之前能将上述四项工作的设计与规划做到位，虽不敢保证企业一定能就此飞黄腾达，但开局就让自己立于不败之地却是毫无问题的。

成功者不是成功了才成功，而是在成功之前就已经成功了，就像雕刻大师一样，在他面对一块原料石材时，即将雕刻的人物早已在脑海里有了清晰的轮廓

成功往往是不可复制的，由于时间和环境的不同，以及复杂多变的其他因素，导致了每个成功者的方法各异。但有一点却是相同的，那就是，真正的成功者在没有出手前，就已经成功了。兵法中形容为，"胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜"。

这就是说，开战前已做好周密的研究和计划，并对形势和对手了然于胸，战略部署和制敌之策胸有成竹，如此这般才可出手，当然也就胜利在握了；否则，计划不周、战略偏失等等，肯定还没出手就注定要失败。

事实上，传统文化在现代营销中可以融会贯通，只是很少有人会挖掘这其中的价值。而五谷道场"非油炸"方便面的成功策划，正是得益于"先胜而后战"。

中国巨大的市场需求，造就了康师傅等一大批方便面企业。自1970年代进入中国以来，方便面始终延续着油炸的工艺，以至于消费者误认为，方便面只能是油炸的。



对很多人来说，吃方便面往往是不得已的选择。随着生活水平的不断提高，人们的健康意识也越来越强烈。

可以说，非油炸方便面是一个空白，并且蕴藏着几百亿的消费需求。这一点，大型方便面企业并非没有意识到，只不过，他们在油炸方便面市场中获得的既得利益太大了。几大巨头分别以40%、30%、20%的占有率，控制着90%以上的油炸方便面市场份额，每年拥有几十亿、上百亿的销售收入。试想，他们怎能丢下现成的蛋糕和既得利益，去开发一个潜在市场呢？

况且，他们各自打着如意算盘：让别人先去开发，投巨资教育市场，等撬开了非油炸市场后，再适时跟进。这不仅能省下大量的市场推广费用，而且凭借自己的渠道、网络、资金和品牌优势，可以再一次取得行业的主导地位。

至于那些先行者的命运，无疑将成为巨头们的垫脚石，成了“先烈”。可以说，既得的经济利益，无形中阻碍了整个方便面行业的进步和技术创新。

事实上，五谷道场正是看到了这个巨大的潜在而又现实的市场机遇，适时研发和推出了非油炸型方便面，不仅填补了中国方便面市场的空白，而且引领了一场面制品行业的“绿色革命”。所以产品投放市场后，能在短时间内获得成功。

营销即战争。当今市场营销的本质已经不再是为顾客服务，因为所有公司都遵循同样的原则；营销是战争，是与竞争对手竞争过程中如何以智取胜，以巧取胜，以强取胜。如何在营销战中打赢并创造传奇呢？

传奇品牌营销的致胜法宝：先胜而后战。可惜我们大多人在实际应用中都忽视乃至轻视了这一点。事物的发展总是这样，当我们大家日渐面临着越来越激烈的竞争，越来越同质化的产品，越来越低效的营销手段，发出营销进入僵局，营销进入无招时代的时候，忽然间就会发现，原来指导我们突破僵局，指导我们打破无招，指导我们缔造传奇的法宝就在我们身边，只不过被我们大家忽视轻视





得太久了。先胜而后战。

再详细一点的说法是“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，大白话的说法是：打胜仗的军队总是事先创造取胜的条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是先同敌人作战，而后企求侥幸取胜。也就是说，真正的成功者在没有出手前，就已经成功了。失败者总是在不知道自己为什么成以及为什么败的情况下就急急出手了。先胜而后战。讲究的是谋略，是战法，是成功的保证。要做到这一点，没有一定的眼光和胸怀是很难的。我们的企业们更习惯的打法是乱战，是摸不着石头也过河，是捡到篮子就是菜。自己以前是做原料供应的，看到深加工产品的巨大利润就急冲冲进入营销层面，缺乏战略定位，也没有什么策略思考，别人怎么做自己就怎么来，照猫画虎地设计几个包装，粗略地定定价，招上几个曾经有过相关销售经历的销售人员就开张了。至于行业的成熟度如何？市场的竞争状况如何？战略定位如何选择？市场的切入点在哪里？应该进入哪一个竞争层面？如何建立自己的竞争区隔？如何形成自己的成长基因？有否突破市场的明星产品？如何化解自己的经营风险？如何整合经销商资源？应该选择哪个区域市场作为样板市场？如何与经销商形成战略联盟？如何帮扶经销商成功？如何在样板市场的基础上形成市场的战略布局？

……等等这一系列问题，基本上都是碰到了再说，我们在服务企业的过程中，就时常遇到这种思维带来的夹生饭、四不象等问题。先胜而后战。强调的是一种意识。以采纳为代表的中国营销策划行业就是在这一伟大的营销思想下应运而生的，也就是说，采纳的存在就是以帮助企业在营销战中做到“先胜而后战”，持续创造营销传奇为使命而存在的。企业可以在自身尚缺乏谋略功力的情况下，寻求与采纳这样的策划公司进行战略合作，以弥补和提高企业的谋略功力。先胜而后战。传奇品牌营销的致胜法宝。无论是企业自己还是协同策划公司共同作战，都应该以“先胜而后战”这一营销思想作为理念指导，谋定而后动，才有可能谱写营销传奇。



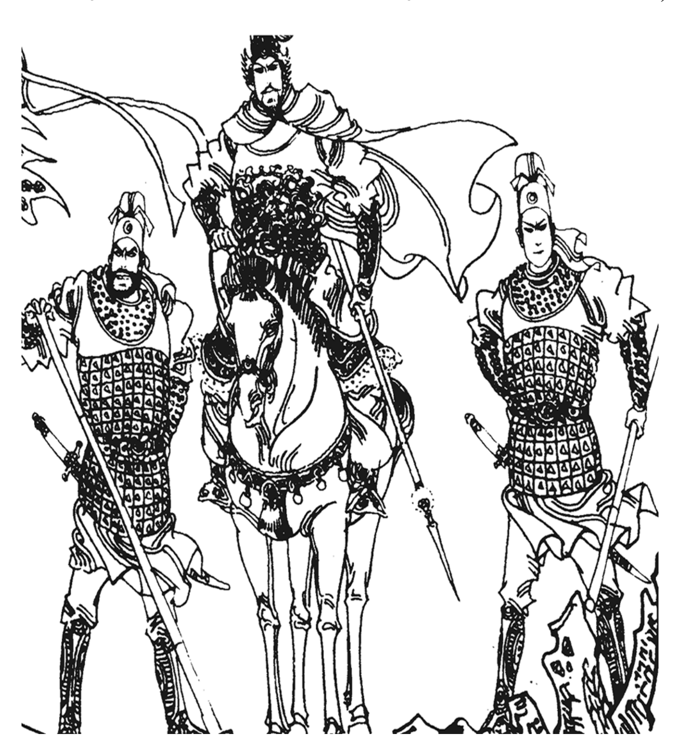


八　武　议[1]

【原文】

凡兵不攻无过之城，不攻无罪之人。夫杀人之父兄，利[2]人之财货，臣妾[3]人之子女，此皆盗也。故兵者，所以诛暴乱禁不义也。兵之所加者，农不离其田业，贾不离其肆宅[4]，士大夫不离其官府，由其武议在于一人[5]。故兵不血刃，而天下亲焉。

万乘农战，千乘救守，百乘事养[6]。农战不外索权，救守不外索助，事养不外索资，夫出不足战，入不足守者，治之以市[7]。市者所以给[8]战守也。万乘无千乘之助，必有百乘之市。



凡诛者所以明武也。杀一人而三军震者杀之，赏一人而万人喜者赏之[9]。杀之贵大，赏之贵小。当杀而虽贵重必杀之，是刑上究也；赏及牛童马圉者，是赏下流也。夫能刑上究、赏下流，此将之武也。故人主重将。夫将提鼓挥



枹[10]，临难决战，接兵角刃，鼓之而当，则赏功立名；鼓之而不当，则身死国亡。是存亡安危在于枹端，奈何无重将也！夫提鼓挥枹，接兵角刃，君以武事成功者，臣以为非难也。

古人曰："无蒙冲[11]而攻，无渠答而守。是为[12]无善之军。"视无见，听无闻，由国无市也。夫市也者，百货之官[13]也。市贱卖贵，以限士人。食粟一㪷[14]，马食菽[15]三㪷。人有饥色，马有瘠形。何也？市有[16]所出，而官无主也。夫提天下之节制[17]，而无百货之官，无谓其能战也。

起兵直使甲胄生虮虱[18]者，必为吾所效用也。鸷鸟逐雀[19]，有袭人之怀，入人之室者，非出生[20]，后有惮也。

太公望[21]年七十，屠牛朝歌[22]，卖食盟津[23]。过七年余而主不听，人人谓之[24]狂夫也。及遇[25]文王，则提三万之众，一战而天下定，非武议，安得此合[26]也。故曰良马有策，远道可致；贤士有合，大道可明。武王伐纣，师渡盟津，右旄左钺[27]，死士三百，战士三万。纣之陈[28]亿万，飞廉、恶来[29]，身先戟斧，陈开百里。武王不罢[30]士民，兵不血刃，而克[31]商诛纣。无祥异[32]也，人事修不修然也。今世将考孤虚[33]，占咸[34]池，合龟兆[35]。视吉凶，观星辰风云之变，欲以成胜立功，臣以为难。夫将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人。故兵者，凶器也，争者逆德也，将者死官[36]也。故不得已而用之。无天于上，无地于下，无主于后，无敌于前。一人之兵，如狼如虎，如风如雨，如雷如霆，震震冥冥[37]，天下皆惊。

胜兵似水。夫水至柔弱者也，然所触丘陵必为之崩，无异也，性专而触诚也。今以莫邪之利[38]，犀兕之坚[39]，三军之众，有所奇正[40]，则天下莫当其战矣。故曰，举贤用能，不时日而事利；明法审令，不卜筮而获吉；贵功养劳，不祷祠而得福。又曰，天时不如地利，地利不如人和。古之圣人，谨人事而已。

吴起与秦战，舍不平陇亩[41]，朴樕盖之[42]，以蔽霜露。如此何也？不自高人故也。乞人之死不索尊，竭人之力不责礼。故



古者甲胄之士不拜，示人无已烦也。夫烦人而欲乞其死、竭其力，自古至今未尝闻矣。将受命之日忘其家，张军宿野忘其亲，援枹而鼓忘其身。吴起临战，左右进剑。起曰：“将专主旗鼓尔，临难决疑，挥兵指刃，此将事也。一剑之任，非将事也。”三军成行，一舍而后成三舍[43]，三舍之余，如决川源。望敌在前，因其所长而用之。敌白者垩之[44]，赤者赭之[45]。吴起与秦战，未合，一夫不胜其勇，前获双首而还，吴起立命斩之。军吏谏[46]曰：“此材士也，不可斩！”起曰：“材士则是也，非吾令也，斩之！”

【注释】

（1）武议：指军事决策。

（2）利：贪图，掠夺。

（3）臣妾：作动词用，指奴役。

（4）贾：商人。肆宅：店铺。

（5）一人：古时称皇帝为“孤”、“朕”或“余一人”，这里指国君。

（6）农战：指古代实行的兵农合一的制度，平时是从事生产的农民，战时征发就是士兵。事养：指事养大国。

（7）市：市场贸易。

（8）“给”字原作“外”，从鄂局本改。

（9）“赏”字原为“杀”字，从华陆综校改，因下文是“杀”、“赏”对举。与这段文字相同的《六韬·将威》篇，亦有“赏一人而万民悦者赏之”句。

（10）枹：鼓槌。提鼓挥枹：指将领掌握指挥权。

（11）无蒙冲：蒙冲原指战船，但疑此处有误。《简本》作“无冲笼而功”，应指“渠冲”（见《荀子·强国》篇）之类的战车，战国时尚未有用蒙冲进行水战的历史记载。(从华陆综说)

（12）为：通“谓”。





（13）官：通“管”，指管理百货的贸易。

（14）㪷：同“斗”。当时一斗约合今二升左右。

（15）菽：豆类。原作粟，从鄂局本改。

（16）市有：“有”字原脱，从鄂局本补。

（17）提：提携、掌握。节制：指挥、管辖。这里指统帅部队的权力。

（18）“虱”字原脱，从鄂局本补。

（19）鸷鸟：鹰、雕之类凶猛的鸟。

（20）出生：出于本性。生，本性。

（21）太公望：即吕尚，姜姓，又称“姜太公”。相传钓于渭滨，周文王出猎相遇，相语大悦，同载而归，说：“吾太公望子久矣！”因号为太公望，立为师。武王即位，尊为师尚父，辅佐武王灭殷。周朝建立，封太公于齐，为齐国始祖。

（22）朝歌：地名，商纣王的国都，故城在今河南淇县北。

（23）盟津：即孟津，在今河南孟县南。相传周武王攻打商纣王时，曾与诸侯会盟于此，因此又叫盟津。

（24）谓之：原作“之谓””，从鄂局本改。

（25）及遇：得到知遇。

（26）合：机遇。

（27）旄：古代旗杆头上用旄牛尾作的装饰，故指有这种装饰的旗。

（28）陈：同“阵”。

（29）飞廉：商纣王的大将。恶来是飞廉的儿子，纣王的大臣。

（30）罢：通疲，疲惫。

（31）克：“克”字原脱，从鄂局本补。

（32）祥异：古代指预示吉祥或怪异的天象。

（33）考孤虚：考查日辰的一种迷信方法。《史记·龟策列传》上说：“日辰不全，故有孤虚。”

（34）“咸”字原作“城”，从鄂局本改。占咸池：占卜星象。咸池是星名。



（35）合龟兆：指对照龟甲上的裂纹以预测事情吉凶，是古代一种迷信方法。

（36）死官：出生入死、少有生还者的官职。

（37）震震冥冥：形容战争气氛令人震惊、变化莫测。

（38）莫邪：古代传说人名，干将之妻。夫妇二人为楚王铸雌雄二剑，三年而成。干将留雄而献雌，嘱莫邪若本人被杀，将来让子复仇。楚王杀害干将，及其壮，莫邪将雄剑授与，得客之助之报父仇。“莫邪”又称利剑名。

（39）犀兕：犀牛，雄的称犀，雌的称兕，其皮坚实，可做铠甲。

（40）奇正：古代用兵的方法，如堂堂之阵为正，奇袭伏击为奇；正面作战为正，侧翼迂回为奇等等。作战时奇正互相配合，也可以互相转换。

（41）陇亩：有田陇的田地。陇通垄。

（42）朴樕：指灌木、树枝。

（43）舍：古时行军以三十里为一舍。

（44）垩：白颜色，这里作动词用。

（45）赫：红褐色，这里作动词用。

（46）谏：直言规劝，提出批评或建议。一般用于下对上。

【译文】

凡用兵，不攻无过失的城，不杀无罪的人。杀死别人的父兄，掠夺别人的财物，奴役别人的子女，这都是强盗行为。所以用兵的目的，就是为镇压暴乱，禁止不正义行为的。军队所过之处，农民不离开自己的田宅，商人不离开自己的店铺，官吏不离开自己的官府，这是由于君主英明的军事决策。因此，不用杀人流血，却能使天下亲附。

拥有万辆兵车的大国，要实行兵农合一；拥有千辆兵车的中等国，在于加强守备以自救；只有百辆兵车的小国，则要奉养好大国。实行兵农结合就不用仰仗别国的权势，进行自救自卫就不用乞





求别国的援助，做好奉养大国到紧急时就不用向别国借贷资财。凡是对外无力作战，对内无力防守的，就应管理好市场。市场收入就是用来供应作战和防务的。有万辆兵车的大国如果没有中等诸侯国的援助，也必得有百辆兵车的小国那样的市场收入。

凡判处死刑都是为了申明军威的。杀一个人能使三军震动的就杀掉他，赏一个人能使万人高兴的就奖赏他。刑杀贵在敢于杀掉有罪的、身处高位的人物，奖赏贵在奖励有功的小人物。应当杀的，即使身居要位的人也必须杀掉，这就是刑罚能查究上层人物的不法行为。奖赏达到牛童马夫，这就是奖励不忽视下层人物。能够做到刑罚查究到上层人物、奖赏达到下层人物，这就是将领威严所在。所以国君对将领很重视。将领掌握着战争指挥权，在危难关头指挥战斗，短兵相接，拼个你死我活。如果指挥得当，则能立功受赏扬名；如果指挥不当，就会身死国亡。因此国家存亡安危就在将领指挥上头，怎能不重视将领呢！只要有得力将领指挥战斗，短兵相接，以决胜败，国君依靠战斗成就大功，我以为并非难事。

古人说："没有冲车而发起进攻，没有铁蒺藜而进行防守，便是不善于打仗的军队。"（部队装备奇缺，就等于人）有眼睛看不见，有耳朵听不到，这是由于国家没有市场收入造成的。所谓市场，就是对百货买卖实行管理。应该在物价低贱时买进，物价昂贵时卖出，以此限制商人牟取暴利。每天每人不过吃一斗粮食，每匹马不过吃三斗豆料；可是（粮草不足）人饿得面黄饥瘦，马饿得瘦骨磷峋。为什么呢？是市场虽有收入，却无人经营管理的缘故。统帅一国的军队，却没有经营市场百物的官员供给资财，那就谈不到做好军事部署。

出兵直到士兵盔甲上都生了虱子，这是由于受驱使必须为国家效力的缘故。就像受老鹰追逐的小雀，有的撞入人怀中，有的飞入人家里，这不是出于本性愿意，而是受恐惧所驱使。

姜太公 70 岁时，在朝歌宰牛，在盟津卖饭。过了 7 年多，纣王还是不听信他的主张，人人都说他是狂人。等到被周文王所重用，他就统率 3 万军队，一次战争就把天下平定了。如果没有文

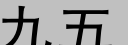


王、武王的军事决策，他怎么能有这样施展才能的机会呢？所以说，好马还得有人鞭策，遥远的地方才能到达；贤能之士要有人赏识，高明的政治主张才能彰明。周武王攻打商纣王，军队渡过盟津，右面排列着旗帜，左面排列着斧钺，有敢死的勇士300人、士兵3万人。而纣王陈兵数10万，大将飞廉、恶来手握长戟利斧站在最前面，摆开百里阵势。但是武王没有让军民疲惫，也没有进行血战，就灭掉商朝，杀死纣王。这并不关系到天象吉祥或降下灾异，而是由于人事治理得好不好造成的。现在的将领观测日辰，占卜星象，对照龟兆，辨别吉凶，察看星辰风云的变化，想用这种办法获胜立功，我认为难得办到。作为将领，应该上不受天时的牵制，下不受地理条件的牵制，中不受他人的牵制。用兵是凶险的事情，战争是与德治相违背的，将领是出生入死的职事，所以，只有不得已时才用兵。（一旦打仗，）那就上不顾忌天，下不顾忌地，后不顾忌国君，前不顾忌敌人。将领一人全权统帅大军，像虎狼那样凶猛，像暴风雨那样迅疾，像雷霆那样暴烈，轰轰烈烈，遮天蔽日，使天下都感到震惊。

打胜仗的军队就像流水一样。水是最柔弱的东西，可是所浸蚀到的丘陵一定会被它冲溃。没有别的原因，就是它的本性专一而又冲刷不止的缘故。如果现在使用莫邪剑那样锋利的武器，穿着犀牛皮做的坚实衣甲，拥有三军之众，指挥战阵策略得当，那么天下就没有人能抵挡他的进攻了。所以说，选拔贤材任用能人，不择吉日事情也能办好；颁行法律审明号令，不用占卜也能获得好结果；褒奖和优待有功劳的人，不靠祈祷也能得福。也可以说，天时有利不如地理条件有利，地理条件有利不如人心一致。古代的圣人，最注重的就是人的作用而已。

当年吴起与秦国作战，就在高低不平的农田露宿，上面只用树枝搭起来遮蔽霜露。这样做为了什么呢？就是他不把自己看得高贵的缘故。要求战士献身，就不要苛求他在形式上毕恭毕敬；让士卒竭尽全力，就不能督责他实行繁琐的礼节。所以古时候戴盔穿甲的战士不行跪拜礼，就是向人们表示不需要繁琐的礼节。如果使人烦





劳又要他舍生忘死，竭尽全力，从古到今还没有听说过。一个将领，在他受任命那天起，就要忘掉自己的家庭；行军露宿要忘掉自己的亲人；临阵击鼓指挥要敢于付出生命。吴起临战时，左右侍从送上宝剑。吴起说："将领的专职是发号施令，在疑难时果断地做出决定，指挥军队作战，这才是将领的事。至于手握一剑与敌人厮杀，那就不是将领的事了。三军出征，开始走 30 里，接着走几十里，几十里之后，气势就如同决堤的洪水不可阻挡。望见远处敌人在前面，就根据它的特点去对付。敌人用白色标志我方也用白色，敌人用赤色标志我方也用赤色。吴起与秦国作战，两军尚未交锋，一个士兵控制不住要显示自己的勇敢，冲上前去斩取两个敌兵脑袋回阵，吴起立刻下令杀掉他。军吏提出意见说："这是一个很有才能的战士，不要杀掉。"吴起说："是个有才能的战士倒不错，但没有按我的命令去做，应该杀掉。"

【心得】

本篇主要论述了如何治军的问题。尉缭继承和发展了《孙子兵书》、《吴子兵书》的治军思想，在此篇中用响亮的口号，提出治军的总目标是："一人之兵"，即军队团结。把军队训练得象一个人那样心齐和行动自由。他治军的具体目标是："如狼如虎，如风如雨，如雷如霆，震震冥冥（即声势浩大，行动莫测），天下皆惊。"

任何军队，不管人多还是人少，其行动都必须团结一致。只有团结如一，才能行动灵活自如，能屈能伸，才可以应付各种战事的变化，取得最后的胜利。然而，军队要做到团结如一，指挥员必须受到士众的信赖。只有正义的战争才会受拥护，因为它是民族解放的武器；非正义的战争（不义之战、争霸之战、掠夺和侵略之战）将丧失人民的信赖，甚或遭致强烈反对。

据《史记· 平原君列传》记载：赵国国都突然遭到秦国包围，而迎战的平原君（赵王的弟弟）和 3000 勇士同心协力一奋力御敌，结成一个紧密的整体。

被包围的邯郸人民，因为柴薪已烧尽，便以骨头当燃料。更由



于没有食物。竟把自己的骨肉和别的孩子交换而食，在赵军濒于失败之际，平原君接受驿官之子李同的建议，把自己的粮食及财产全数发给饥饿的人民，同时，把夫人以下的所有宫女都纳入军队的编制，让她们帮忙料理内务，随后又轻易征得一支3000人组成的敢死队，这说明平原君已获得将士们的信赖。于是，敢死队向秦军进攻，迫使秦军后退，而楚、魏援军亦同时赶到，迫使秦军完全从赵国撤离。

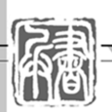
明朝抗倭名将戚继光，他创建和统帅的“戚家军”，是以南宋抗金名将岳飞创建和统帅的”岳家军”为楷模则闻名天下的。他在《练兵实纪》卷九中提出的治军总目标是：“节制之师”，即把千军万马治理成一个“万人一心”、“万身一力”的战斗整体——从士卒到将校，从小队到营阵，从单一兵种到车、步、骑、火器诸兵种，从人身到人心，从一兵一卒到全军官兵，都如同“身之使臂，臂之使指”，灵活自如，得心应手。这样的军队，指到哪里，就打到哪里。“用于塞上，则外摧强兵；用之域中，则内清叛乱，万里无危，万战无失”，成为百战百胜的“无敌之师”。

戚家军是一支纪律非常严明的军队。因此，军队要保持旺盛的战斗力，无往不胜，除了军队的团结精神之外，还须有严明的军纪，做到令行禁止。只有这样，才能达到治百万之众如使一人的目的，才能无敌于天下。

周•吕尚在《阴谋》一文中指出：杀一以惩万，赏一而劝众，此明君之威福也。”这是一个统御谋略。主要是指为了达到自己的政治、军事目的，奖赏一个突出的人，来激励引导众多的人都这样干。这是精明的政治家、军事家调动众人积极性的谋略。

商秧变法时期，为了让百姓相信新法，积极地执行新法，商秧于是在城南门立了一根木头，发布了一个命令：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏他十两金子。”人们议论纷纷，净瞧热闹，没有一个敢扛。于是又加了五倍的赏，说：“谁能扛到北门去，就赏他五十两金子。”于是，一个人就把它扛到了北门。商秧果真赏给他五十两金子。





商秧虽然只赏了一个敢于执行他命令的人，但秦国人都看到了商秧说话算数，很讲信誉。都争先恐后地执行他颁布的新法。新法于是就顺利地推行了下去。这就是“赏一劝众”起到的巨大作用。

东汉初年，光武帝刘秀的姐姐湖阳公主，仗着自己和皇帝是亲姐弟关系，她豢养的一些家奴，在京城里作威作福，横行无忌。有一天，公主的保镖赵彪在酒楼上调戏一卖唱的小姑娘，由于遭到其父的反对，赵彪就活活将父女俩打死。凶手行凶后躲藏在公主府上逍遥法外。洛阳令董宣，在赵彪跟随湖阳公主朝见皇上的路上抓住了赵彪。他声色俱厉地指责公主纵奴行凶，窝藏凶犯的不法行为，就地处斩了凶犯赵彪。湖阳公主直奔皇宫，哭诉告状。光武帝刘秀要将董宣乱棍打死，董宣声泪俱下地讲述纵容皇亲家奴滥杀无辜、残害百姓的危害和严肃法纪对汉室江山的影响，使刘秀幡然醒悟，支持赞扬董宣的执法如山，又赏给董宣30万钱，以示嘉奖和鼓励。从此，董宣打击那些横行不法豪强的腰杆更硬了。

这一事实，激发了东汉官吏敢于忠于职守，严格执法，打击地主豪强残害欺压百姓的行为，同时也警告了地主豪强要遵守法令，不要为所欲为，横行霸道，在客观上为减轻百姓疾苦，巩固东汉政权起到了积极的作用。

《墨子·尚贤》云：“虽农与工肆之人，有能则举之。”《资治通鉴·卷六十六》也说：“二三子佐我明扬厌陋，唯才是举，吾得而用之。”《三国志·武帝纪》对此解释得很明白：“夫有行之上未必能进取，进取之士未必能有行。陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定仪业，苏秦济弱燕，由是而言之，士有偏短，庸可废乎？”可见，唯才是举就是要求我们在选拔使用人才时，以他有无才能及才能的大小作为标准，而不管他的出身如何。

伊尹，是商朝重臣，但他出身贫贱。萧何、曹参先后做过汉朝的宰相，而他们原来不过是县吏。管仲年轻时贫困且无品行，做了宰相后，生活又十分奢侈，但只因他有经邦治国之才，齐桓公便大胆使用他，并终于称霸诸侯。吴起有“杀妻自信，散金求官，母死不归”的恶名，但他在魏则“秦人不敢东向，在楚则三晋不敢南





谋。”淮阴侯韩信也曾乞食漂母，出人胯下，但他却为刘汉王朝立下了赫赫功勋。

刘邦在夺取天下之后的一次宴会上，与列侯诸将讨论这样一个问题：我刘邦为什么能得天下，而项羽又为何失去天下？有人回答说项羽妒贤嫉人而陛下与之相反等等的话。刘邦说：“公知其一，未知其二，夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”人才与事业成败的关系，对于刘邦来说再清楚不过了。三国时期的刘备“三顾频繁天下计，两朝开济老臣心”，使诸葛亮“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”唐太宗在批评封德彝辩解难找奇才异能人才时说：前代明王，“皆取士于当时，不借才于异代。岂得待梦传说，逢吕尚，然后为政乎？且何代无贤，但患遗而不知耳”。

在选拔与重用人才时，不嫌其出身是多么低贱，家庭是多么贫寒，不计前嫌，并善于使用有缺点的人才，委以重任，用之不疑，真正做到唯才是举，这是历史上有作为帝王在使用人才时的共同特点。

西汉时的刘敬，曾向刘邦建议定都关中、与匈奴实行“和亲”政策，可是他是一个赶军车的军士出身。汉高祖决定召见他前，别人为他准备了一套新衣眼，他说：“我原来穿好衣服，就穿好衣服去，原来穿粗布衣服，就穿粗布衣服去，用不着再换了。”于是刘敬就穿原来的衣服去见汉高祖。被尊称为我国历史上第一个“圣人”的商朝武丁时宰相傅说，是奴隶出身，姜太公曾是宰牛卖酒的生意人，诸葛亮出山前“躬耕南阳”，魏征自幼穷困潦倒当过道士，马周是个穷书生……。因“唯才是举”地选拔与重用人材，使得这些出身贫寒之士能够“朝为田舍郎，喜登天子堂。”

汉武帝刘彻在一篇《求贤诏》中说：“盖有非常之功，必得非常之人，故马者踢人，而致千里；士或有负俗之累，而立功名。”



曹操在建安十九年下了《敕有司取士毋废偏短令》中提出对于有缺点的贤能之士，也要同样予以任用，并强调说："人有某些缺点，在所难免，能因此就不用他们吗？选官的人员如果明白了这一点，那么，有才之士被埋没的可能性就会大大减少。"汉初三杰之一的陈平在佐助刘邦定国安邦方面作出了重大的贡献，但在他被刘邦封为都尉的当天，就有人告他盗嫂、受贿，刘邦开始对陈有疑虑，亏得魏无知及时解释："现在楚汉相争，陈平是有利于决胜负的奇谋之士，怎么能因有盗嫂、受贿的毛病，就不大胆地使用他呢？"刘邦给陈平位加一等，陈平后来"凡六出奇计，辄益邑，凡六益封，"刘邦"用其计谋，卒灭楚。"曹操对那些"或堪为将军，负污辱之名，见笑之行；或不仁不孝，而有治国用兵之术"的人加以重用，如戏志才、郭嘉等人的名声都不太好，但这些人"皆以智谋举之，终各显名"。

斯大林说："政治路线确定之后，干部就是决定的因素。"古往今来无数事例证明，军事的胜负，政治的得失，经济的盈亏，外交的成败等，在很大程度上取决于能否使用合适的人才。由于智力结构思维素质的不同，心理素质的差异，成长环境的差别，每个人都互有长短，各有千秋。有的擅统全局，有综合能力，可为统帅人才；有的长于心计，擅长出谋划策，可为参谋人才；有的长于舌战，头脑灵活，可为外交人才；有的能说会道，有经济头脑，可为推销人才；有的形象思维能力强，可向艺术领域发展；有的抽象思维能力强如进军科学领域，必有造树。甚至，同样类型的人才，在处理同样事务时，由于其心理素质上或某些其他方面的差异，其表现手段、方法是不同的，其结果也就大相径庭。如李信和王翦都是将才。李信仅率数千兵士便败燕军，而与楚军对垒却因轻敌而大败。可见，秦楚相争，王翦才是楚军的克星。正确的用人之道，就是唯才是举，任人唯贤；用其所长，避其所短。

在企业的核心竞争资源中，人力资源是个重要元素，是企业核心竞争力的基础动力之一。如何有效的配置人力资源最大程度的发挥人力资源优势，成为企业倾情关注的课题。21 世纪理性营销时代





的到来，使个人英雄无法再在营销舞台上独唱主角，依靠个人力量叱咤风云、劲舞弄潮的日子一去不返。团队，这个营销时尚名词，开始被越来越多的企业深讨钻研。团队管理，正被纳入企业人力资源管理的治新领域。

拳头伤人之所以要比手指伤人或者巴掌伤人疼的多，因为当拳头攥紧时，整只手上的全部力量都凝聚在拳心，它更强大！如果一支军队能够攻城掠地百战不殆，它最大的特征就应该是人和。在营销领域，一支优秀的经济团队同样如此，强大的凝聚力，成为他们成就梦想创造辉煌的制胜法宝。那么，立足于企业的视角，怎样才能把团队中分散的力量敛聚起来，也就是如何提高团队的凝聚力呢？一般认为，应该从以下几个方面来谈：

第一、为企业员工规划一个共同的远景展望。企业远景，就是企业的发展和前途，是企业行为的根本目标，是员工信心的基础来源。看得到远方的灯火，脚下的路才开始坚实。船队出海，没有目标的航程，各路船只就要迷失方向，四散漂流。所谓道不同不相为谋，期愿不同展望不同，就谈不上凝聚。企业应该依靠文化建设将员工的价值观和企业的核心价值观统一起来，确保把员工的积极性激活，才能真正实现员工为企业的前程为自己的前程，团结一致、全力以赴，去奋斗！

第二、经营企业如同治理国家，君圣则国兴，主庸则家败。团队有它的核心力量，也就是领导阶层。虎父虎子，强将精兵，一位优秀的领导能成就一支完美的团队。领导是团队的先锋头羊、策划军师、指挥元帅，领导的一言一行甚至一笑一颦都可能对团队产生影响。做事先做人，与其说一支团队能够团结在某位领导身边，不如说这支团队是齐聚在某种人格魅力麾下。作为团队领导，首先把管理的目光投向自己，不断歇的规范自己、完善自己和超越自己，树表率，立威信，讲亲和，在团队管理过程中，显得尤为重要。

第三、为员工创造可持续发展的发展环境。企业在追求自身可持续发展的同时，也要兼顾员工的可持续发展。著名的马斯洛理论把人的需求划分为三个层次：生存需求、关系需求和成长需求。为





了控制团队力量的流失，这就要求企业为员工提供一套完善的激励培训机制，营造良好的学习与提高的氛围，帮助员工实现自我成长，实现价值追求。企业的培训应该联系企业文化，着眼于细微之处，融落于生活之中，从做人点滴到做事精要，从理论到实践，全方位多角度的展开，培养员工的归宿感、使命感。而员工的全面成长，也将为企业发展蓄备强大后续动力，推动企业现代化管理步入良性循环的轨道。

第四、深化内部分工，标树外部强敌。很多企业过分强调职权晋升，以此激发员工上进心，催化员工积极性，却一不留神产生误导，人为制造了内部矛盾，无法沟通调和，要么忍痛割爱，要么坐观矛盾激化，结果都是团队溃散，企业收拾尴尬残局。可谓处心积虑，功亏一篑。其实，理智的企业引导，必须要员工清楚：真正的竞争来自外部，员工应该加强危机意识——企业自身若得不到稳定的发展，就不能满足员工的各种期望；只有团队内部上下同心、协调一致，争取到企业的功绩，才留有个人的空间。同时，企业要建立一整套公正合理的考核体系，充分评估员工的优缺能短，准确分工，以人适其位人尽其责为原则，把平等、合作诉为理念，深拢人心，建设一支默契团队。

第五、保持团队的清洁。肿瘤最可怕之处在于它不休的扩散。我们常常看到一些原本俊俏的团队，由于少数不安分成员的存在，变得横眉竖眼、面目全非。我们称之为“团队垃圾现象”。任何团队都无力保证永远只吸纳德才兼备者入围，“垃圾”的滋生不容易避免，而能否迅速的清除“垃圾”就成了团队成败的制约因素。企业用人之道，宜以德为本，讲究量身订做，品行称先。对待个人主义、消极思想者，可及时警告，善利善导，仍不能促其矫正，则予以淘汰；而对待拥有不良品质者，则立刻开除队伍，绝无姑息余地。

远景、领导、培训、分工、淘汰，企业在把握这些要素时，需要注意细节，微观管理，吸点滴汇江河，以积累见实效，凭慎密胜全局，引而团队的凝聚，将昭示伟大的胜利。



世上没有完美的个人，只有完美的团队。1+1>2 的团队效率是任何企业都梦寐以求的。因此，一个企业内若充斥团队意识的氛围，那就意味着这个企业必定具有良好的凝聚力和战斗力。团队意识是一个企业同心协力不断向上的原动力，它会让每位队员产生一种归属感，觉得为团队做贡献，就是在为自己争荣誉。可以说，一个企业的团队意识越强，它的生命力就越旺盛、越长久。士气高扬、活力充沛的团队可以将整个企业牢牢地捆在一起，更好地发挥整体的作战能力。

任何一个员工都需要和渴望得到企业的关怀和温暖，同事间真挚友好的帮助、领导们和蔼可亲的问候，都会让他们产生“家”的感觉。当和谐地融入到了企业这个大家庭中之后，员工的思想认识就会得到升华，能处处以团队的利益为重，严格要求自己；工作态度就会从被动转变为主动，愿意以实际行动为团队增砖添瓦。

如何才能激发员工的团队意识，不断增强凝聚力和战斗力呢？

第一、要有明确的团队目标，并使其深入每个员工的内心。目标是一面旗帜、一盏指明灯，它可以带领大家朝着共同的方向去努力、拼搏，直至达到预期的结果。做任何事情如果没有明确的目标，就好比散兵游泳，在茫茫的大海中永远找不到停靠的岸。目标可以是管理目标、生产目标，也可以是安全目标、品质目标、效率目标，只要经过深思熟虑制定出了符合自身发展要求的目标，就必须要让每位员工牢记在心，在班前会上进行多次宣导，让大家统一思想、达成共识，明确努力的方向，这样才能有目的、有计划地去工作和生产。

第二、要尊重员工，以鼓励为主，尽量少一些批评。尊重员工不仅仅要尊重他们的人格和劳动成果，而且还要尊重他们提出的一些合理化意见和建议。当员工通过踏实肯干取得成绩时，要激励其再接再厉、继续努力；当员工由于思想麻痹犯了错误时，要诚恳地指出问题的根本原因和今后的努力方向，并希望下次不要有类似的事情发生或希望下次能见到他表现好的一面，而不是一味地加以指责。这样不仅可以使员工觉得得到了尊重，而且还可以让员工在认







识到自己错误的同时，能够树立信心，不断地去修正自己的行为，做好工作，达到要求。

第三、要充分调动员工的主观能动性。如果每个员工的长项和优点都能在工作中得到有效地发挥，那么人人都是块闪光的金子。尺有所短，寸有所长。每个员工的长处和短处要在工作尽量做到因人而异。对能力强又有主见的员工，只要告诉他团队的要求以及具体的实施过程，这样可就可以充分发挥他的长处；对于思想比较保守、依赖性强、踏实肯干的员工，则应有具体的要求，让其明确自己的责任和工作任务；在相互配合协作方面，则要考虑员工的互补性，性子急的可以带动性子缓的，性格外向的可以影响性格内向的，用最佳的组合方式工作就能很快实现团队的目标。

第四、要树立领导的威信和建立良好的人际关系。领导者要以公司和团队的利益为重，处理问题公正、果断，不拖泥带水，让每个员工心服口服，才能在工作中发挥决策作用。领导的威信使员工有种敬畏感，可以使员工服从领导的安排与要求，而不会出现员工与领导讨价还价或不服从安排的现象。在与队员沟通的过程中，能够真诚地与员工进行沟通，让他们觉得领导平易近人，近而乐于接受。同时还可以了解到他们的个性、习惯等，为以后工作更加合理的安排带来参考作用。

总之，激发员工的团队意识就是要不断增强企业的凝聚力和战斗力，使每位员工都有一种归属感，让他们清楚地认识每个人都是团队中一个不可缺少的成员，并能自觉主动地为团队争荣誉做奉献，那么，企业发展所爆发的动力必将将变的更为显而易见了。

如何在新形势下增强企业的凝聚力呢？

首先，作为一个富有凝聚力的企业，其所拥有的员工最好要具备对企业的认同感“企业凝聚力”就是企业所需的集合力，它使所有的员工对企业的目标有一种极大的认同，需要所有的员工对企业的事业有一种主动的参与直至将其作为个人事业的一部分。很显然，企业与员工是企业凝聚力的两大载体，只有将这二者统一起来，才能真正建立好企业的凝聚力。“鼠标大王”罗技集团董事长





鲍丹宁从1995年开始，每年都来江苏，与苏州罗技公司的员工一起过传统的中国新年。除了吃、喝、看节目、演节目、表彰员工之外，鲍丹宁照例要说这样一句话：“罗技是一家不大的公司，但一直在与员工共同成长”。这就充分说明了企业与员工的目标相一致，才会有很强的企业凝聚力，才会成就企业的远大目标。

其次，员工应具备守信道德品质，娴熟的处事及沟通技巧，与他人协作的态度，同时还要具有丰富的职业知识企业员工只有具备这些素质，才能认同企业的文化，融入企业文化中，降低企业内耗。如果不能具备这些能力，即使每个人都有能力，但方向不一致，最后产生的企业合力就很小，在市场竞争中将会显得很脆弱。1995年，联想集团的海外业务受到巨大打击，亏损近两亿港币，公司股票一度惨跌。当时香港记者采访四通集团总裁段永基先生时，问到他对联想集团前景的判断，段先生说他相信联想很快会振兴起来，因为联想有一个很好的决策班子和一支很好的员工队伍。果然，1996年和1997年两年时间，联想集团上下一心，群策群力，同舟共济，业务突飞猛进，体现了企业凝聚力的的强大作用。试想，在企业面临危难之时，如果企业没有强大的凝聚力，如果没有员工的共同参与，这种力挽狂澜的壮举是很难出现的。而对于联想的员工来说，企业的兴衰成败与自己是息息相关，企业员工认同与企业共同发展，在企业面临关键的时刻，齐心协力共渡难关。

再次制定现代人力资源管理政策、措施，实施人性化与理性化相结合的职业管理方案。

从尊重员工职业发展需要、帮助员工发展的角度出发，制定现代人力资源管理政策、措施，实施人性化与理性化相结合的职业管理方案，注重企业文化的建设的增强企业的凝聚力，员工与企业共同成长。

一是为企业员工规划一个共同的远景展望。企业远景，就是企业的发展和前途，是企业行为的根本目标，是员工信心的基础来源。企业应该通过文化建设将员工的价值观和企业的核心价值观统一起来，确保把员工的积极性激活，才能真正实现员工为企业的前





程为自己的前程，团结一致、全力以赴的工作！

二是团队有它的核心力量，也就是领导阶层。榜样的力量是无穷的。领导是团队的先锋头羊、策划军师、指挥元帅，领导的一言一行甚至一笑一颦都可能对团队产生影响。经营企业如同治理国家，君圣则国兴，主庸则家败。作为团队领导，首先把管理的目光投向自己，不间断的规范自己、完善自己和超越自己，以身作则，树表率、立威信、讲亲和、在团队管理过程中，显得尤为重要。

三是为员工创造可持续发展的发展环境。企业在追求自身可持续发展的同时，也要兼顾员工的可持续发展。为了控制团队力量的流失，这就要求企业为员工提供一套完善的激励培训机制，企业的培训应该联系企业文化，着眼于细微之处，融会于工作之中，从做人到做事，从理论到实践，全方位多角度的展开，培养员工的归宿感、使命感。而员工的全面成长，也将为企业发展蓄备强大后续动力，推动企业现代化管理步入良性循环的轨道。

总之，“团结就是力量”，对于一个企业来说，核心是“人”，如果能够把许多人的力量集中起来，共同指向同一方向，那这个企业就成功了一半。凝聚，凝结聚合之谓也，向心粘联不离散。凝聚，企业群体团结不离分的内在心理氛围和行为导向。企业凝聚力就是企业群体稳定存在的吸引心理，它使群体中的个体相互依存、接受群体纪律的约束，自觉抗斥外界干扰不向外游离。企业凝聚力是企业群体存在、发展的必要条件。

有一家有名的企业，在招聘员工时会对他们进行一项特殊的考试：他们把报考人带到农场，让他们任意分组，每两个人一组，给他们一把铁锯，然后让两人把一根圆木锯成两段

开始时，每一个组都一样，两个陌生人总是不合拍，不是一个人太快，就是另一个人太慢，铁锯常常被夹在木头中，进展很慢，过了一会儿，情况发生了变化，有的组，两人还是不能配合，快慢不当，又急着赶速度，越急越互相埋怨，累得满头大汗，仍然锯得很慢，有的组，两人很快磨合好，相互配合，掌握规律，让锯在木头中间以最快的速度来回运转，就把木头锯开了。而这两个最快把





木头锯开的人被优先录取了。用人与拉锯到底有什么关系呢？

美国著名心理学家荣格说，一个人只有把自己融入集体中，才能最大程度地实现个人价值，绽放出完美绚丽的人生。

越来越多的企业已经意识到：团结就是力量，团结出凝聚力，团结出战斗力。在企业中树立团队精神，对企业的持续发展至关重要，打造团队精神已成为企业文化管理的重中之重

那么如何形成一个优秀的团队呢？共同的目标、共同的期望是形成一个团队的首要条件，而这也正是企业文化的重要组成部分。企业文化是企业中一整套共享的观念、信念、价值和行为规则，以至得以促成一种共同的行为模式。共同的目标、共同的期望亦是达成员工对一个团队、一个企业的忠诚的重要方式。

影响员工忠诚奉献的关键问题有如下几个：员工是否了解企业的发展目标？他们能否直接影响企业的成功？能否明确他们的职责？在创新制胜的知识经济时代，你是否意识到员工的忠诚奉献已成为企业求发展的关键？传统的命令加控制模式对确保企业成功已显得苍白无力，因为你的关键资源就存在于你员工的头脑中。唯有切实了解员工的期望和需求，发展新型的员工与企业关系，才能让员工释放出，而不是被挤出自己的能量。只有这样，一个团队、一个企业才能够茁壮成长，不断地从一个胜利走向另一个更辉煌的胜利！



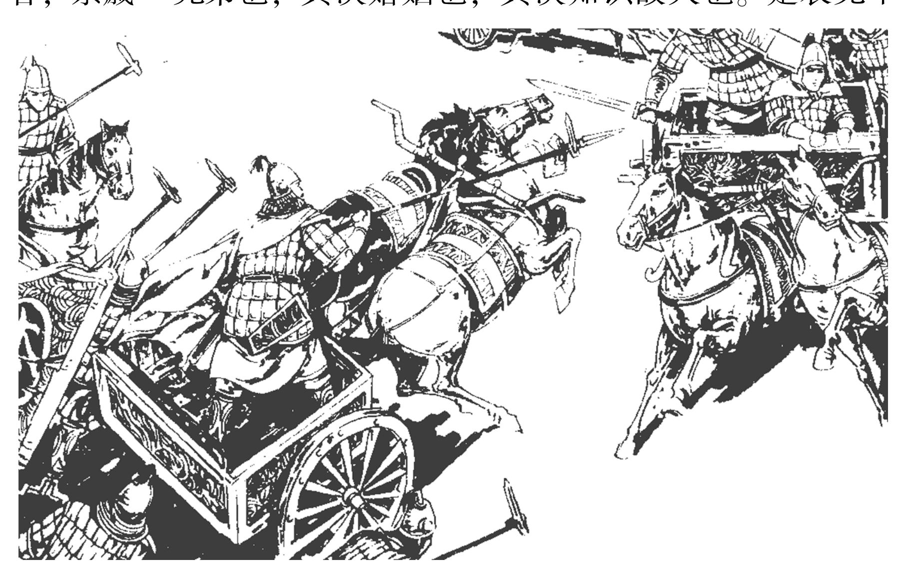


九　将　理[1]

【原文】

凡将，理官也，万物之主也，不私于一人。夫能无私[2]于一人，故万物至而制[3]之，万物至而命[4]之。君子不救囚于五步之外，虽钩矢射之，弗追也[5]。故善审囚之情，不待箠楚[6]，而囚之情可毕矣。笞[7]人之背，灼人之胁[8]，束人之指，而讯囚之情，虽国士有不胜其酷而自诬矣。

今世谚云："千金不死，百金不刑。"试听臣之言，行臣之术，虽有尧舜之智，不能关一言[9]；虽有万金，不能用一铢[10]。今夫决狱，小圄[11]不下十数，中圄不下百数，大圄不下千数。十人联百人之事，百人联千人之事，千人联万人之事。所联之者，亲戚[12]兄弟也，其次婚姻也，其次知识故人也。是农无不





离田业，贾无不离肆宅，士大夫无不离官府。如此关联良民，皆囚之情也。兵法曰：“十万之师出，日费千金。”今良民十万而联于囚圄，上不能省[13]，臣以为危也。

【注释】

（1）理：指判决案件的法官。古代兵刑合一，故将领可以又兼任法官。

（2）私：偏私，包庇。原作“移”，从鄂局本改。

（3）制：统制，裁决。

（4）命：作动词用，发落。

（5）此句疑有错字，难以确解，只能译其大意。华陆综据《简本》作：“矢射之弗及。”引清朱墉辑注《武经七书汇解》云：“不救者，只于近前亲问详察，求得其情而出其死，不待五步之外始救也。钩，钧金也。矢，束矢也。射，人也。追，追其既往也。”又据《国语·齐语》：“小罪谪以金分。寡间罪索讼者，三禁而不可上下，坐成以束矢。”故其注译本认为此句似应译为：正直精明的法官必亲临现场审判囚犯，而据其案情设法解救，即令囚犯有过罚缴钧金束矢的小罪，也不加以追究。此说亦可参考。

（6）箠楚：箠通“棰”，木棍；楚，荆杖。古代打人用具，故用人通称杖刑。

（7）笞：鞭打。

（8）灼：用火烫。

（9）关：拉关系说情。又华陆综注译本云：此处用“开”字更妥，《商君书·定分》篇有“天下之吏民虽有贤良辩慧，不能开一言以枉法，虽有千金，不能以用一铢”之句。亦可参考。

（10）铢：古代重量单位，一两的二十四分之一。

（11）圄：监狱。

（12）亲戚：这里指父母。







（13）省：省悟、认识。

【译文】

凡将领，也是法官，各种各样案件都由他裁决，对哪个人也不偏私。正因为能对哪个人也不偏私，所以各种复杂案情上报来都能正确裁决，遇到各种复杂事情都能发落。正直的人不等到囚犯临别时去救他，即使面临弓矢射来那样严重的压力也不追悔。所以善于审判案件的人，不用靠刑杖拷打，而案件的内情都能洞悉。用刑杖猛打背部，用烙铁烧人双胁，用紧束指头让人受苦，使用这些严刑拷打来讯问案情，即使是一国少有的勇士也会因受不了残酷对待而胡乱认罪。

如今社会上有这样的谚语："家有千金，可以让你不被处死，家有百金，可以让你不受刑罚。"如果君王能听从我的劝告，采用我的办法，那么再聪明的人，也不能凭拉关系说私情对案件施加影响；家有万金之富，也无法拿出一铢钱来贿赂。现在等待判决的案件很多，小的监狱关押不下十几个囚犯，中等监狱关押不下百余名囚犯，大的监狱不下千余名囚犯。十人就牵连着监狱关押外上百人的事情，百人牵连着上千人的事情，千人则牵连着上万人的事情。牵连最密切的是父母兄弟，其次是联姻的亲戚，又其次是熟人朋友。结果，务农的被迫离开田野，经营的被迫离开店铺，当官吏的被迫离开官府，（都是到处为监狱中的亲人朋友奔跑营救。）这样大量的无辜百姓受牵连，这就是案件的实情。兵法上说："十万军队出征，每日用费达千金。"如今善良的百姓成千上万人都同监狱中的囚犯牵连着，君王还不认识到问题的严重性，我以为这是很危险的！

【心得】

本篇主要论述了将领审理案件时如何做到公正的问题。尉缭指



出，不管是对王公贵族，还是对下层百姓都要一视同仁，绝不偏私。花言巧语者信口雌黄，大权在握者指鹿为马；坏蛋群魔乱舞，好人冤魂夜哭；果能洞察真情，片言便可断案；只有曾参与冉求，才被尊奉为人师。

唐代武则天当政时，湖州住史江深为了诬陷该州刺史裴光，便想方设法地弄到了裴光写的一些字迹，然后，把上面的文字一个一个地剪贴下来，再按照自己的意思重新组合拼凑起来，诬告说这是裴光企图勾结徐敬业共同谋反的罪状。武则天于是就派了一个御史前去调查这个案子，这个御史仔细核对裴光的字迹后，得出结论说："字无疑是裴光的字，但话似不像是裴光说的。"从而否定了原告。此事前后三次派人前去调查，但都无法定性。武则天最后下令张楚金接办此案。张楚金调查得出的结论仍然和以前的相同，他感到无法交差，心里十分烦闷。这天，他躺在靠西窗的床上休息，阳光从外面照射了进来，他随意又拿起那封"谋反信"对着阳光看，因为光线是从纸的背面照射过来，他突然从正面发现，信上的字竟是经过修补粘贴而成的！他心里一亮，立即把湖州的官吏们都召集过来，又让人端来了一大盆水，然后，他命令江深自己把那封信放入水里，不一会儿，信上粘贴的字便一个个地脱落了下来。江深见阴谋败露，只得低头认罪伏法了。张楚金的破案，看似有点偶然，其实必然。你看他偶然躺倒在床上，借着阳光随意拿起"谋反信"来，才发现了这个破绽，这不是极其偶然的吗？说是必然，是因为张楚金不相信已是前后三个人的调查结论，非要弄个水落石出不可。但如果他没有一种极为认真负责的精神，没有"踏破铁鞋无觅处"的气魄，那又怎么可能做到"得来全不费功夫"呢？这一事例说明：调查弄清一件案子的真实虚伪，没有一点认真负责的精神是难以办到的。封建社会里的官吏张楚金能够办到，当今社会主义时代的检察官们更应该办到。

作为将领要有一双识别人的慧眼，要懂得察奸之术。察奸之术





源于《韩非子· 内储说左上》，由于该书是以君主的统治术为主题，因而用许多篇幅论述了怎样才能看透臣下的内心。

《韩非子》的察奸术，有观听法、一听法、挟智法、倒言法、反察法等。

所谓观听法，就是不是片面地根据一件事实，而是进行综合的全面判断。“观听不参则诚不闻”。大意是，如果所看到的和所听到的不参证，就不能了解真情。人往往有这样的习癖，对喜好的事乐于接受，对嫌厌的事则加以排拒。如果所“观”的事令其愉快，那么有关此事的否定的评价就不愿去“听”。如果所“听”到的令人高兴，有关此事的恶劣现实也就不愿意去“观”了。了解君主这一弱点的奸邪的重臣，就往往口出蜜言，或者只让君主看到他所喜好的一面。因此，即使听到令人满意的话，也必须用自己的眼睛加以确证，即使看到令人满意的情形，也必须倾听多数人的意见。不仅对于封建君主是如此，这也是判断情报真假时基本的思维准备。

所谓一听法，是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分”。这种方法，是说若不一一听取每个人的意见，则都混杂于众人之中，不能察知每个人的能力。《韩非子· 内储说左上》讲述了这一寓言以为例证：齐宣王使人吹竽，而喜爱合奏。于是经常在宫中召 300 人合奏。南郭处士自称吹竽名手，也参与合奏，并得到丰厚俸禄。宣王死，湣王继位。新王不喜听合奏，命乐人们独奏。南郭处士迅即逃亡。这种方法，不一定仅仅限于“分别听取每个人的意见”，而被个别地巧妙应用。它也用于诘问想以摇摆不定的暧昧态度逃避责任的人，穷追不舍，看穿其真心。

所谓“挟智法”就是佯作不知以试验对方。韩阳侯有一天故意把一片剪下的指甲握在手中而假装遗失，严厉命令道：“剪下的指甲如果丢失是不吉利的，无论如何也要找到！”于是近侍们在房间里到处搜寻，然而一无所获。“绝对不可能丢失。好好给我找！”一名近侍悄悄剪下自己的指甲交了出来。“找到了，在这儿找到了！”





韩昭侯就这样知道了谁是说谎者。

《韩非子》对这种称为“挟智法”的察奸之术作这样的说明：“挟智而问，则不智者至；深智一物，众隐皆变。”“挟智”就是虽然知道却佯装不知。就是说，“佯作不知而询问，则得以明白不知之事；熟知一事，则得以明白其他隐晦之事。”如果使人觉察到我们已经知道，对方就会采取相应的对策。只有以为我们不知道，才会无所戒备地显露出其真实形态。更何况如果摆出洞察一切的面孔，最终却难免受人愚弄。

所谓倒言法是以谎言考验对方。“倒”，就是颠倒，“倒言”，就是倒错其言，用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国曾有一位官至相国的名叫子之的人物。有一次，他正与部下交谈，突然说：“刚才从门口跑出来的是匹白马吗?”显然，这是谎言。“没有，没有什么马跑出去呀”“没有看见呀。”大家异口同声加以否认。但是，其中一位却走到门外，又来报告说：“确实有一匹白马跑了出来。”子之由此知道左右谁是不诚实之人。这种方式用今天的话说，可以称作“圈套测验”。

所谓反察法是说从相反的立场寻找动机。《韩非子》中说：“事起而有所利，其尸主之；有所害必反察之。”如果发生某种事件，起主要作用的是因此受益之人。在有人被害的情况下，也可以据此推测是因此受益者所为。《韩非子》中记载了这样的事例：韩喜候入浴，浴场中发现小石子。韩喜候唤来近侍询问：“负责浴室的官员一旦免职，其继任者确定了吗?”“是的，确定了。”“召他到这里来。”韩喜候严厉责问他：“为什么往我的浴盆里投放石子呢?”那人无法隐瞒，招认说：“负责的官员被免职，我就可以取而代之。所以，才……”不能仅限于主观的分析，而应当站在对手的立场上找寻其动机，这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会，统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间是一种互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系，统御者为了自身的利







益，创造了许多洞察他人心理的谋略方式。在了解这些谋略时，对它们的时代局限性也应引起足够的注意。

每个人都有长短处、优缺点，长处里会同时包括某些缺点，短处里也会同时含着某些优点。在我们周围常常会看到这样的情况，有的人很有魄力，敢想敢干，但考虑问题不够周密，显得不够稳重；有的人处事稳重，深思熟虑，却魄力不足；有的人原则性强，但工作方法可能欠灵活。怎样选人用人，怎样用其优点避其缺点是个大学问。古人对人的观察、考察方法很值得借鉴。

《吕氏春秋》提出了“八观”之法即：“通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。”

刘劭的《人物志》和司马光的《资治通鉴》提出了“五观”之法，《贞观政要》中也有“六观”之述。概括起来可以这样表述：

从一个人的交往中看他亲近什么人；从他的言论中看他思想水平怎样；从他的喜怒哀乐中看他的品质优劣；从他的一举一动中看他的性格气质如何；从他敬重什么人中看他的志向；从他的兴趣爱好中看他的专长；在他富贵通达时看他是否坚守节操；在他贫贱时看他是否正派、廉洁等等。

“咨之以计谋而观其识”，“告之以祸难而观其勇”，“使之以观其能”、“苦之以验其志”，实际上是一种动态考察法，也叫“丢个石头试水深”。

此外还有“察言”、“观色”、“相术”等等。

其实，古人对人的观察方法是比较全面的，到现在还有一定的指导意义。用现在的话讲，实际上也是从不同的角度、不同的侧面观察人在德、能、勤、绩、廉各方面的表现和工作、生活、社交三圈的表现。

现在，我们已经进入了21世纪，信息发达、经济繁荣，人们





的精神面貌发生了很大变化，岗位竞争、人才竞争也到了非常激烈的时期，如何选人用人，用什么样的人，成为各级领导和组织人事部门面临的一个课题。观察人、考察人的好方法，大致分为两部分：日常观察和任用考察。

日常观察主要是上级领导对下级，一般从以下四个方面入手：。

一是留心被观察者生活、学习、工作等方面的言语举止，看其觉悟高低，作风好坏、能力大小；

二是根据同类相聚、同气相求的原理，通过观察他结交什么人、敬重仰慕什么人、鄙弃什么人，看其思想状况和品格高低；

三是通过被观察者在关键问题和关键场合中的表现辨其良莠；

四是在相互比较中观察。

任用考察是按照干部管理权限进行的考察。主要采取以下几种方法：

一是个别谈话。个别谈话考察是干部考察中通过对考察对象的领导、同事、下属、亲属、其他熟悉情况的群众等知情者的直接访谈来了解考察对象真实情况的一种方法。

二是民意测评。民意测评即通过投票法、对话法与问卷法等方式对被考察对象进行的评议。民意测评参加人员一般应有被考察对象的同级、下一级及其他有关人员。

三是查阅有关材料。主要是查阅能反映考察对象实际情况的材料，包括年度述职报告、工作总结、会议记录、重要讲话等。

四是实地考察。到能表明考察对象工作实绩的现场进行考察，直接接触群众，听取意见和反映，并核实已掌握的有关情况。

五是同考察对象面谈。直接了解被考察对象的思想状况、工作状况和思维应变能力、语言表达能力等。





十　原　官

【原文】

官者，事之所主，为治之本也。制者，职分四民[1]，治之分也。

贵爵富禄必称，尊卑之体也。好[2]善罚恶，正比法[3]，会计[4]民之具也。均地分[5]，节赋敛，取与之度也[6]。程[7]工人，备器用，匠工之功也。分地塞要，殄[8]怪禁淫之事也。导法稽断[9]，臣下之节也。明法稽验，主上之操也。明主守[10]，等轻重，臣主之权[11]也。

明赏赉[12]，严诛责，止奸之术也。审开塞，守一道[13]，为政之要也。下达上通，至聪之听也。知国有无之数，用其仂







也[14]。知彼弱者，强之体也。知彼动者，静之决也。官分文武，惟王之二术也。

俎豆同制[15]，天子之会也。游说间[16]谍无自入，正议之术也。诸侯有谨天子之礼，君臣[17]继命，承王之命也。更造易常，违王明德，故礼得以伐也。

官无事治，上无庆赏，民无狱讼，国无商贾，何王之至也[18]！明举上达，在王垂听也。

【注释】

（1）四民：指士、农、工、商。

（2）好：喜爱、奖赏。

（3）正：整顿。比法：据《周礼·小司徒》："乃颁比法于六乡之大夫，使各登其乡之众寡，六畜车辇，辨其物，以岁时入其数。以施政教，行政令，"可知比法是统计人口、财物、以作征收赋敛依据的法令。

（4）会：统计、管理。

（5）均地分：原文作"均井地"，据《简本》改。依据农户人口数分配耕地。

（6）取与之度：指掌握征收赋税和分配土地的一定数量。

（7）程：这里指工程限额、期限。

（8）殄：杜绝、消灭。

（9）稽断：检查事物处理情况。

（10）主守：指臣子的职守。

（11）臣主之权也：此五字《简本》作"臣主根也"。

（12）赉：赏赐。

（13）一道：统一的政治原则。

（14）仂：富余部分，余额。

（15）俎豆：古代祭祀用的器具，俎是祭祀时盛牛羊的礼器，豆是古代食器，有盖，用来盛食物。俎豆同制：指礼器要统一规





格，这是国家大一统的象征。

（16）间：原作“开”，从鄂局本改。

（17）臣：原作“民”，从鄂局本改。

（18）王：天下治理得好。至：极点。

【译文】

官员是主管各项事物的主宰，是治国的根本。设立官制，按其职能分别管理士、农、工、商，这是按照治理的需要划分的。

高贵的爵位和丰厚的俸禄二者必须相称，这是显示尊卑差别的根据。奖励善良惩罚邪恶，整顿“比法”，这是正确统计百姓的财富和收成好坏的凭借。均分土地给民众耕种，有节制地征收赋税，征收和分配土地都要有适当的标准。规定工匠日常生产的数额，准备好各种器具保证使用，这是管理工程技术官员的职责。划分区域管理，充实险要地方，这是杜绝坏人坏事、禁止邪恶行为所需要。遵照法令处理好各种事务，这是官吏的本职。颁布法令并检查执行情况，这是国君掌握的大权。明确各个部门的职权任务，区分轻重不同的等级，这是国君和臣下治理政事必须掌握的关键。

赏赐要公开，惩罚要严格，这是禁止奸恶行为的有效办法。审明政策法令的利弊，遵守统一的政治原则，这是处理政事的要领。上情下达，下情上达，国家政治就清明不壅塞。明白国家财政收支盈亏的情况，要使用富余的部分。知道国家存在的弱点，这是国家求得强盛的基础。能察觉某个地方有动的因素，要求静就有办法。官员分为文臣和武将，这就是国君治理天下依靠的两手。

祭祀的俎器、豆器都统一制度，这是天子会合诸侯的要求。四处游说之士、外国间谍无法进来，这是端正言论的关键。诸侯各国都对天子恭谨有礼，国君和臣僚地位世代相传不变，这是遵行天子的意志。改变国家的秩序，违反天子的圣德，按照礼法就可以讨伐他。

官员没有什么麻烦的事情需要治理，国君不能奖赏（百姓就自



觉地尽力从事农战)，民众没有告状打官司的，国内没有（违法牟利的）商贾，国家的治理是多么好到极点啊！讲明这些道理向上禀告，目的就在大王听取了。

【心得】

本篇主要论述了有关官制以及如何治理国家的问题。春秋战国之际，中原列国已全面进人封建社会，生产关系的剧烈变化引起意识形态的变更。地主阶级开始把人民地位、民心向背看成是自身统治是否稳定牢固的关键。《左传》在记叙史事时，曾多次反映出“民惟邦本”的思想。孟子更明确地认为：“民为贵，社稷次之，君为轻”，希望统治者“以民为本”、“保民而王”。《战国策·赵策》曾经记载了这样一件事，齐王派使者聘问赵威后，信还没打开，威后就问使者，齐国今年收成怎样，百姓怎样，最后才问齐王可好。使者迷惑，认为威后不先问王而先问岁与民，是把贵贱弄颠倒了。赵成后却说：“苛无岁，何以有民？苛无民，何以有君？故有舍本而问末者耶？”明确地申明，无民则无君，民为根本，与那种君贵民贱的思想恰恰相反。赵威后并且提出，“助王养其民”、“助王息其民”等有益于民生民心的贤者，应该受到重用，不这样，“何以王齐国，子王民乎？”孟于提出“民贵君轻”的“仁政”思想，认为“人和”是致胜的根本，“域民不以封疆为界，固国不以山溪之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔——故君子有不战，战必胜矣！”在《孙子兵书》首篇就提出了“经之以五事”，五事之首为“道”。孙武之谓道：“令民与上同意也。”其意也在于使民与统治者的意志统一。可以说；“保民而王”，是一条关系一个国家命运的大战略。虽然这种“保民”无法与我们今天所说的“人民地位高于一切”同日而语，但不能不看到，在历史上，军事战略家、政治战略家们，能认识到民众是致胜的根本，已经难能可贵了。





中国历史上，商灭夏，周灭商，都是在夏、商脱离民众、怨声载道之时。平王东迁之后的东周时期，大国争霸，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄公、吴王夫差、越王勾践都相继成为一个地区或中原霸主。一个很重要的原因就是，在他们图谋霸业的准备时期，无不想方设法取得民众的信任。刘邦所开辟的大汉皇朝，形成了封建社会前期历史发展的高峰。不仅秦王朝不能望其项背，唐王朝以前的任何朝代也难与之相比。从历史动因来看，刘邦致力于“伐无道，诛暴秦”的时代使命，并以秦朝覆亡为借鉴，采取与民生息、恢复发展生产的政策，对后世许多封建王朝都产生了重大影响。唐朝初期的强盛，与太宗采取的选用廉吏、惩治贪官、减轻剥削、注意民众休养生息、推行均田制等措施有直接关系。

纵观历史，我们不能不说：“保民而王”是历史上形成的统治术中的瑰宝。“得民心者，得天下，失民心者，失天下”，为历史上明智的帝王将相所接受。吴起在给魏文侯进谏治国之策时，提出了“先教百姓而亲万民”，以新兴封建阶级的“道、义、礼、仁”去引导、治理和安抚民众。“四德”修好，国家兴盛、强大；废弃四德，国家衰败、灭亡。“四德、修好，可和于国、和于军、和于阵、和于战，就可以进行兼并战争，争夺霸权。要求做到“民安其田宅，亲其有司”，发展生产，保持国家安定。《六韬》对这一问题有更明确的论述。吕尚说，天下者非一人之天下，乃天下人之天下。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。贤德之君，应该“其自奉也甚薄，其赋役也甚寡。故万民富乐，而无饥寒之色，百姓戴其君如日月，亲其君如父母”。强调治国之要务，只有爱民而已。

企业间的竞争日趋激烈，而这归根到底是人才的竞争，人才是企业的第一资源，是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。哪个企业吸收并聚集了优秀人才，就获得了竞争的主动权，就会在激烈的科技和经济竞争中立于不败之地。要想吸引、聚集、驾驭大量的优秀人才来兴盛我们的企业，我们的各级管理者就





应当拥有七件法宝。

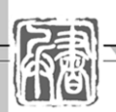
第一、要有爱惜人才的理念。人才是企业的宝贵财富，各级管理者必须爱惜人才，绝不能嫉贤妒能。即使管理者自身是一个非凡的人才，如果手下没有几个才华卓越的干将和一大批各类骨干，孤家寡人是很难成就大业的。而且管理者起用一个人才，他就会带来或吸引一批人才来，你所领导的事业必然兴旺发达。因此，管理者首先必须有爱才之心。同时，爱才必须出于公心，从事业大局出发，做到用贤任能。这需要管理者有很高的精神境界和对事业高度的使命感和责任感。

第二、要有求贤若渴的观念。既有爱才之心，自有求才之渴。从群体看，人才难得。既是人才，必有出众之处，自然是不可多得。不多的人才又是淹没在广大的人群之中，这就需要管理者孜孜以求才能得到。从个体看，恃才自傲的现象是常有的。既是人才，自有其独特的个性，不会轻易随和，更不会趋炎附势。如果管理者无求才之渴，人才是不会自动到你这儿来的。管理者求才，不是过问所有下属的选用，主要是选用你直接管理的下一层的“将才”。至于再下层次的人员，那是“将才’自己去选用的事。如果管理者什么人才都选求，不仅容易模糊你选求“将才”的视线，而且干扰了下一层次的领导职能。

第三、要有宽容人才的肚量。用才不容易，容才就更难。人才有所长，也必有所短，而且往往是优点越突出，其缺点也较突出。恃才自傲是人才的通病。大才者通常不拘小节，异才者甚至还有怪脾癖习，人才与人才之间还常常有各种矛盾。因此，管理者既要善于用其所长，又要能容忍他的弱点。“宰相肚里能撑船”，管理者必须有宽阔的胸怀，既能像磁铁那样把各种锋芒毕露的人才紧紧吸引在自己的周围，又能像润滑剂那样在人才之间周旋，使人才之间协同高效地运转。心胸狭窄的管理者往往耿耿于怀的并不是人才的缺点，而是人才的长处。既是人才，必有自己的真知灼见，对自己的见解充满自信，不肯唯唯诺诺，对管理者的意见随声附和。如果管







理者采取“顺我者用，逆我者除”的态度，到头来只能用奴才或庸才，而失去真正的人才。既是人才，通常或忙于事业，无暇去搞人际关系；或缺少人情世故，毫无顾及地秉公直言，也往往容易得罪领导，而被一些管理者斥为“骄傲自满”、“目无领导”。这种管理者把个人尊严放在事业之上，表面上看是无容才之量，实质上看则是无爱才之心。这种管理者是难以担当大任的。当然，容才之量，也不是对人才的缺点一味迁就，放任不管，而是讲究方式，出自爱心，教育引导，启发其自知、自重、自我约束与自我完善。

第四、要有举荐人才的美德。管理者应有举荐人才的美德。一个岗位不适合的人才是一个不安定因素，即使他本人顺从，没有表现出怀才不遇的情绪，但“事不平，有人鸣”。人们会自觉或不自觉地将人才与管理者作对比，降低管理者的威信。因此，当管理者尚能胜任自己岗位工作时，应将人才推荐到上级或其他合适的岗位上去；当管理者不能胜任时，应有勇气让贤。管理者应像教师，如果学生超过老师，是老师的最大光荣。管理者应不拘一格提拔年轻有为的人才，为组织不断增添新的活力。

第五、要有识别人才的慧眼。如果管理者不独具慧眼，人才虽然在眼前，也会错过。识才须看本质。要察言观行，尤其是观行，这是识别人才本质的根本方法。要善于识别不同类型的人才。人各有才，只不过是才能有大小之分、方向之别。管理者必须从事业和工作要求出发，决不能从个人好恶，或按自己的模式，去识别和评价人才。识才不容易，这就要求管理者不断提高自己的素质，只有高识的管理者，才能识出高才。当然，“路遥知马力，日久见人心”，识才，往往还需经过时间的检验。“患难识忠奸”，如果在困难危险时刻不见人影，而在顺利和有利可图时却索绕周围的人，通常是无才之人，即便有才干，也是缺少贤德，而不可重用。古今中外有不少管理者在危难时能重用人才，而在顺境时却用庸才和奴才，结果葬送了事业，也毁了自己的信誉，应引以为戒。

第六、要有驾驭人才的能力。管理者如果善于驾驭人才，领导



效能就会事半功倍。管理者的才干不一定样样都强过别人，但他必须具备超群的用人才能。管理者的用人魄力，首先表现在不拘一格用人才，宁可重用有缺点的人才，也不可重用“无缺点”的庸才；用人的魄力，还表现在敢于用持不同意见的人才，甚至是反对过自己的人才。

第七、要有保护人才的魄力。护才之魄，既是管理者的“才才”，也是管理者的“才德”。管理者既要防止“棒杀”人才，又要防止“捧杀”人才。人无完人，即使人才，也会犯错误，在工作中也难免会有失误，特别是在开拓探索的过程之中。管理者应对他们善加保护，一方面要诚恳热情地帮助他们纠正错误或弥补失误，另一方面要承担起领导责任，绝不应怕受牵连，把人才当成替罪羊，“丢车保帅”，这是令人寒心和不能容忍的。管理者如果不能公正对待一个人才，就会对其他人才产生连锁反应，使管理者失去信任。俗话说，“英雄志短”，人才在工作中通常是坚韧不拔，但在感情上往往比较脆弱而受不起委屈。人才一旦做出成绩，受到奖励，就可能引起种种非议，人言可畏，众口难挡，这时管理者应勇敢地站出来维护人才，到群众中去做思想工作，必要时要对恶意诽谤滋事者予以批评、惩戒，绝不允许“棒杀”人才。同时，管理者也要防止“捧杀”人才。人才出众，成绩辉煌，大家吹捧，结果人才自己失去自知之明，头脑发热，恶性膨胀，以为一切功劳都归于自己，忘记了组织和群众，飘飘然走入迷途。这时，管理者则要清醒地站出来批评那些不恰当的吹捧，帮助人才正确看待自己，正确对待组织和群众，戒骄戒躁，谦虚谨慎，不要自毁前程。这也是对人才的另一种保护。



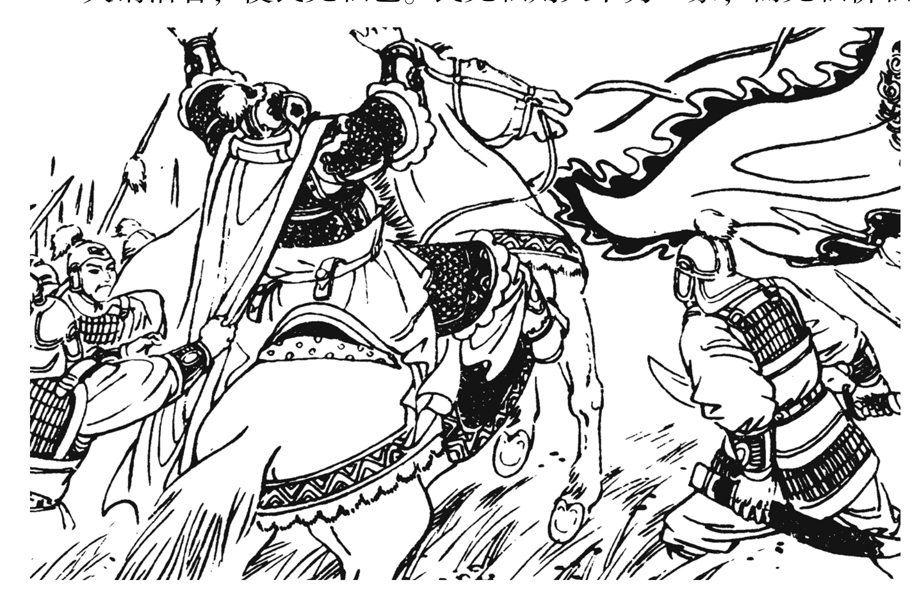


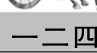
十一　治　本

【原文】

凡治人者何？曰：非五谷无以充腹，非丝麻无以盖形。故充腹有粒，盖形有缕[1]。夫在耘耨[2]，妻在机杼[3]，民无二事，即有储蓄。夫无雕文刻镂[4]之事，女无绣饰纂组[5]之作。木器液，金器腥。圣人饮于土，食于土，故埏埴[6]以为器，天下无费。今也金木之性不寒，而衣绣饰；马牛之性食草饮水，而给菽粟。是治失其本，而宜设之制也。春夏夫出于南亩[7]，秋冬女练于[8]布帛，则民不困。今短褐[9]不蔽形，糟糠不充腹，失其治也。古者土无肥硗[10]，人无勤惰，古人何得，而今人何失邪？耕者不终亩，织有日断机，而奈何饥寒[11]！盖古治之行，今治之止也。

夫谓治者，使民无私也。民无私则天下为一家，而无私耕私





织，共寒其寒，共饥其饥。故如有子十人，不加一饭；有子一人，不损一饭，焉有喧呼酖酒[12]以败善类乎？民相轻佻[13]，则欲心兴[14]，争夺之患起矣。横生一夫[15]，则民私饭有储食，私用有储财，民一犯禁，而拘以刑治，乌有以为人上也[16]。善政执其制，使民无私。为下不敢私，则无为非者矣。反本缘理[17]，出乎一道。则欲心去，争夺止，囹圄空，野充粟多，安民怀远[18]，外无天下之难，内无暴乱之事，治之至也。

苍苍之天，莫知其极，帝王之君[19]，谁为法则？往世不可及，来世不可待，求己者也。所谓天子者四焉：一曰神明[20]，二曰垂光[21]，三曰洪叙[22]，四曰无敌，此天子之事也。野物不为牺牲[23]，杂学不为通儒[24]。今说者曰："百里之海，不能饮一夫；三尺之泉，足以止三军渴。"臣谓：欲生于无度，邪生于无禁。太上神化[25]，其次因物[26]，其下在于无夺民时，无损民财。夫禁必以武而成[27]，赏必以文而成[28]。

【注释】

（1）缕：线，这里指衣服。

（2）耘耨：除草，这里指种田。

（3）机杼：织布机，这里指纺织。

（4）雕文刻镂：指雕刻花纹图案等手工艺。镂也是刻的意思。

（5）纂组：同是编织丝绸织物一类的工艺活。

（6）埏埴：埏本意为揉粘土，引申为制陶器的模型。埏埴，以陶土放人模型中制成陶器。

（7）南亩：泛指农田。

（8）练：把丝麻或布帛煮晒得柔软洁白。"于"字原脱，从鄂局本改。

（9）短褐：短小粗糙的衣服。

（10）硗：土地坚硬而瘠薄。

（11）饥寒："饥寒"二字原作"寒饥"，从鄂局本改。





（12）酖：同鸩，毒酒。酖酒，这里指酗酒闹事。

（13）轻佻：轻薄、好逸恶劳。

（14）兴："兴"字原作"与"，从鄂局本改。

（15）横：即"横遂"，指为非作歹倒行逆施作坏事。一夫，这里指暴虐的君主。

（16）乌：反问词。人上：指国君。

（17）反本：这里指返回到耕织的本业。反，同返。缘理：缘求原理，这里指缘求无私的原理。

（18）怀远：安抚边远地区的老百姓，使之归附。

（19）帝王之君：这里指古代传说中的五帝（黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜）和夏、商、周三代开国之王（禹、汤、周文王和周武王）。

（20）神明：神智精明，目光远大，聪明过人。

（21）垂光：指恩泽广施天下。

（22）洪：洪大。叙，同"序"，指等级制度。洪叙：明确封建的君臣、父子、尊卑、长幼的等级制度。

（23）牺牲：古代祭祀时杀的牲畜。这里泛指祭品。

（24）通儒：指博学有见识、懂得变通的儒者。

（25）太上：最高境界。神化：随心所欲，运用自如。

（26）因物：根据客观条件因势利导。

（27）武：指用武力和刑罚制裁。

（28）文：指思想教化。

【译文】

治理百姓要靠什么？回答是：没有五谷就不能填饱肚子，没有丝麻织成布帛就无法遮盖身体。所以，吃饱肚子要靠粮食，遮盖形体要靠衣服。丈夫在田野耕作，妻子在家中织布，百姓如果不被征用去服劳役，那么天下就会有剩余的粮食财物可以储藏。男子不要去生产专供奢侈享受用的工艺品，女子不要去从事编织布帛一类丝



织物。木制的器具易漏水，金做的食器有异味。圣人是用土做饮器、用土做食器，所以揉粘土放在模型中制成陶器，不加重天下百姓的负担。现今（的情况却相反），原本金、木的本性是不怕寒冷的，却要披上锦绣作为装饰；马、牛的本性原是食草饮水，却要让它吃豆料、粮食。这是处理事情违背了根本的原则，应当采取措施加以限制。春夏两季保证男子在田里耕种，秋冬两季保证女子织染布帛，这样百姓就不会缺吃少穿。现在百姓粗布短衣不能遮体御寒，连糟糠都吃不饱，说明国家治理不好。拿古时同现今相比，土地的肥沃、瘠薄没有两样，人的勤惰没有两样，为什么古人的成效好，今人的成效不好呢？耕田的农夫（常常被征调）不能完成他的耕作，织布的妇女常常要停下织机（应付差事），这样百姓又哪能不受饥受寒呢？原因恐怕就在古时治国的根本原则得到实行，今天却得不到实行吧！

所谓治理得好，就是使民众无私心。民众无私心就把天下人都看成一家人，不再为个人小家庭耕种织布，受寒大家一同受寒，挨饿大家一同挨饿。即使你家中有十个子女，也不为你增加一份饭；即使你家只有一个子女，也不为你减少一份饭；这样又哪会有吵吵嚷嚷、酗酒闹事、伤风败俗的呢？如果民心轻薄，好逸恶劳，私心就会膨胀，就会酿起争夺的祸患了。再不幸遇到暴君统治，那么百姓就靠私人储存的粮食吃饭，靠私人储存的钱财花费。民众为了私利违反法律，把他们逮捕起来处以刑罚，那么还算什么好国君呢？清明的政治是执行国家的制度，使百姓无有私心。下层老百姓不敢有私心，就没有人干违法的事了。回归到治国的根本原则，寻求正确的道理，原原本本得到执行，那么百姓都会克服掉私心，彼此之间的争夺就会停止，监狱里就没有犯人，乡村殷实粮食充实，百姓安居乐业，边远民族归附，外部没有敌人来侵犯，内部不发生暴乱，这就是国家治理到最好的境地了。

苍茫的上天，没有人知道它的边际。五帝三王治国的办法，又应该以谁为遵行的法则呢？过去的时代不能追回来，将来的时代不





应该等待，应当由自己去探求、争取。处在天子的高位，应当重视四项：一是神智清明、目光远大；二是恩泽布施天下；三是明确区分和保持等级制度；四是国力强盛天下无敌。这些就是天子要把握的大事。野生的动物不能用作祭品，庞杂的学者不能成为“通儒”。现在有游说的人讲：“百里宽的海水，不够一人饮用，（因为它有限量）；三尺宽的泉水，却能使三军止渴，（因为它源源不断。）”我说：贪欲是由于没有节制产生的，邪恶是由于没有禁令产生的。最高境界不花费气力就能达到，随心所欲，运用自如；其次是利用客观条件因势利导；再下是不妨碍农民抓紧农忙季节从生产、不侵夺百姓的财富。禁绝坏事必须靠武力强制的手段才能达到，褒赏的事情必须靠文治教化才能实现。

【心得】

本篇主要论述了君主如何才能治理好国家的问题。文中指出，统治者在治理国家时，要对人民广施恩惠，救济贫穷，怜恤孤寡，藏富于民，而不要过分地掠夺人民，不要对人民施以暴政，这样人民才能拥护君主，实现国泰民安。

孔子把惠民、宽民作为“仁政”的一项重要内容，“惠”是指给老百姓以一定的物质利益；“宽”是要求统治者对臣民的统治要宽厚一点。“惠”、“宽”是孔子所倡导的“能行天下者五（恭、宽、信、敏、惠）”内容之二，主张对民众“富之”，“然后“教之”。

孟子发展了孔子“仁政”之说，并将其立足点放在“制民之产”上，即给老百姓以私有财产，要求统治者“省刑罚，薄税敛”，减轻人民负担，他说：“百亩之田，勿夺其时，八口之家可以无饥矣”。孔孟思想可以说是历代封建统治者运用“予而勿夺”统治人民的重要理论基础。

《春秋左氏传》记载了这样一个故事，一次齐景公和晏子到少海游历，他们登上柏寝台，一面望着齐国的景色一边说：“国家实



在太糜烂了，以后谁能够维护国家呢?”“可能是田成氏吧!”晏子回答说，“田成氏确实有能力掌握齐国民心，他向君王要求给大臣加爵禄并施与恩情。借给人民小米用大斗量，在归还时却用小斗量，施予人们恩惠。杀牛时自己只取一盘肉，其余皆分给家臣。同时，经常注意市场物价不比产地贵。主公您重收夺，而田成氏却厚施于民。齐国遭受饥馑时，路边饿死的人数不胜数。可是田成氏所管理的地方，人们却乐意去找田成氏，所以没有饿死的人。因此，周、秦的人都很崇拜田成氏，大家都想到他所管理的地方生活。田成氏的仁德广受人民的赞颂，所以我认为将来的天下可能成为田成氏所有，”景公流着泪说：“实在令人悲哀，我的天下将被田成氏夺取，该怎么办才好?”晏子回答道：“请您别担心，如果主公想要夺回天下的话，就得接近贤士，远离奸佞，治乱世，轻刑罚，救济贫穷，怜恤孤寡，把恩惠施予不足者，这样人民必然对主公心服，田成氏便无法夺取主公的江山。”

晏子的话，说明了“予而勿夺”对夺取与稳固天下的重要性，要景公实行“予而勿夺”谋略，以确保自己江山长治久安。可是后来景公并未按晏子的话去做，其子简又为田成子常所杀，齐就此成为田成氏所统治的地方了。

正如孟子所说：“得道者多助”，“多助之至，天下顺之……故君子有不战，战必胜矣。”又说：“桀纣之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。得天下有道；得其民，斯得天下矣；得其民有道：得其心，斯德民矣!”战争的胜负与民心向背有根本的关系，因此高明的政治家、军事家、谋略家不仅把战争胜负的着眼点局限于战场上，同时也采取一切措施争取民众的拥护。

曹操在东汉末年军阀混战中能够力克群雄、统一北方，与他所采取的措施得到民众的拥护是分不开的。“白骨露于野，千里无鸡鸣”，人民迫于战乱，生活流离失所，曹操将流民安置起来，实行屯田，发展农业生产，使人民生活安顿下来。曹操所率军队号令严明，秋毫无犯。有一次，曹操率军经过一麦田，下令“践麦田者






斩”的命令，当自己骑马经过麦田时，由于野鸟突然飞起导致战马受惊，践踏了一片麦子。曹操请求部队执法官对自己进行惩罚。最后“割发代首”，号令三军，以示警诫。此举深得民心。

反之，如果失去民心，虽有强大的军事力量也不能取得战争的胜利。在“淝水之战”中，前秦近百万之兵而败于与之相比力量悬殊的东晋，就是因为失去民心，失道者寡助。前秦连年征战，兵疲民倦，民怨满怀，士兵不愿作战，内部矛盾重重，因而当苻坚令军队后移企图乘晋军半渡而击之时，风声鹤唳，草木皆兵，士兵发生混乱，纷纷溃败而不可止。谢玄率晋军乘势挥军进击，大败秦军。

一般而言，在敌对斗争中，克敌制胜的方式无非分为强攻和智取两种。如果强攻硬拼，势必造成人员伤亡，资财损耗，实力削弱、若能以敌人的薄弱之处进行突破，以最小的代价取得最大的效益，甚至不发一枪一弹，不费一兵一卒，施谋用计智胜于敌，才是用兵作战的最佳策略。“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，体现了“上兵代谋”的思想。当然要想“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，并非不要武力，而是要以强大的武力为后盾；并非不要硬打，而是要以拼命的硬打为准备，只有以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，才能更好地运用“屈人之兵而非战”的谋略。如果不以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，这个谋略是不能奏效的。

作为一种经营理念，市场营销教导我们要从客户的角度看问题。但这并不就是是说，客户的一切需求企业都要满足，也不能单纯的只是从客户的角度来衡量企业的产品和服务。因为服务同样是要有成本的。客户不可能在商场里面买了一瓶水，商场还派人帮他送回家。企业的最终目标依然是利润的最大化。目前许多企业为了让客户满意，大都在价格上满足客户的要求。一系列的促销和活动都离不开价格两个字。价格的确能把消费者玩的心惊肉跳，但企业的利润报表上却不怎么好看。不可否认的是价格竞争同样是市场营销中关键的利器，但企业要在价格上拼到市场，你就要掂量一下你



的企业能够支持几回价格屠杀。事实已经证明能玩的起的只能是行业的老大们。至于玩不起的，还得花一些时间来研究一下，从客户的角度来看除了价格到底还有什么能够赢得客户的芳心。

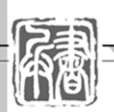
一般而言，影响客户购买的因素通常有以下几个方面：一是合适的商品，满足顾客的基本需要；二是合适的价格，能符合顾客的心理价位；三是合适的时间和地点，能使顾客方便地购买；四是完善的服务，能使顾客得到额外的满足；五是品牌、包装及其他文化象征，能使顾客感到精神愉悦。从以上几个条件可以看到，价格只是决定客户购买的其中一个因素，但是不是企业只要做了这些就一定能够奏效呢？答案是否定的，做了这一切并非就一定能够奏效。因为顾客对以上各种因素的感觉是因人而异的，而且其会对不同企业所提供的满足因素加以比较。只有当其认定了企业对他的满足程度始终是最高的，他才有可能成为企业的顾客。因此，客户在购买商品之前都会对商品的价值（质量、功能、外观）和商品的成本（价格、花费的时间、精力）有一个预期的标准。客户预期的标准是随着他的比较而发生改变的，所以，企业要达到甚至超越客户的期望，就必须仔细研究竞争对手的优缺点。通常竞争者是不会在所有方面满足客户的期望的，因此，企业需要找出的就是客户在其他几个方面的期望空缺，然后下大力气去让客户知道。这样，竞争的差异化就可以体现出来，企业也就不会被竞争对手牵着鼻子转。换位思考的目的就在于站在客户的角度思考问题，明白了客户的预期也就可以在很大程度上影响客户的购买意向，那么对于服务型的企业而言，应该在哪几个方面来策略性的争取客户呢？

第一、改变产品：企业不能只抱着一成不变的产品不放，产品的改变也必须站在客户的角度来进行思考，满足和达到客户预期的产品才是有生命力的，如：现在手机推出的可拍照的，可听 MP3 的。

第二、改变期望：客户的期望是相互比较而产生的，如果我们不能改变我们的产品怎么办？不能改变产品就改变客户的期望，当然是降低客户的期望，用你产品的优势来使客户改变原先的期望。







比较成功的是美国的西南航空公司。乘坐飞机大多数人的期望是：宽敞、舒适、免费的食物和咖啡。但西南航空打破了客户的期望，他的飞机小（短距离）当然不可能很舒适，他没有提供食物和咖啡，他有的只是安全和快捷。西南航空就不停的在他的优势上面做文章。使他成为美国航空史上的奇迹。

第三、改变心理：我们知道当你坐在小河边倾听流水和你站在沙漠上面对烈日的时候，对“水”的渴望是完全不一样的。水就是一种产品，当他唾手可得的时候，他的价值就不能通过价格体现出来。当他不能唾手可得的时候，价格已经不是考虑的主要因素。因此，很多厂商针对客户这种心理推出“限量版”、“珍藏版”而改变客户的这种心理感觉。

以上分析我们可以看到客户的购买更多的是取决于客户的心理感受，站在客户的角度我们来看我们的产品和销售，我们就能发现有很多的方法来策略性的引导我们的客户来购买我们的产品。同时不论我们用什么方法来引导客户，其中主要的一点是，应当使顾客感到其所获得的效用（顾客价值）高于其所支付的代价（顾客成本）。我们举一个例子来看：一个小商贩会认为一个花了100多元钱买一本学术著作的读书人是傻瓜，而这个读书人却可能因为得到了这本梦寐以求的佳作而欣喜若狂。我们可以看到顾客的感觉是一种心理因素，用这种心理因素我们就可以解释，为什么有人花几十元买一件体恤衫而有人愿意去花几千元去购买一件体恤衫，前者买的是一件衣服而后者买的是一种感觉和满足。所以在整个客户服务工作中我们要做的就是这样的事情。换位思考的结果是双赢。深刻的道理，往往是简单的；而简单的道理，真正做到了就不简单。

在竞争的市场中，组织肩负着双重的责任。既要对顾客负责，就要通过代表组织所有股东的董事会对组织所有者负责。如果两者出现冲突，对组织所有者负责，就会横盖了对顾客的服务。如果一个企业生产了顾客喜爱的产品，却仍在亏损，董事会便会介入并取代管理部门。同样地，如果组织让顾客满意，但是并没有达到组织





所追求的利润目标，对顾客的满意就会让位给了其他目标。

但是，对于企业而言，从长远来看，只有生产出顾客和所有者都想要的产品，组织才算成功。如果管理者能够从顾客满意的角度，界定组织的目标，并使组织的活动，为顾客满意而负责，顾客战略将会产生良好的影响。

顾客永远是对的吗？不，在私人部门，顾客也许是上帝，但在公共组织，事情更趋复杂。当顾客的愿望与组织的核心战略冲突是，组织的核心战略应该取得优先权。核心战略界定了由什么组织来负责，结果战略改变了负责的方式，而顾客战略则研究对谁负责的问题。在实践中，当已经采用了结果战略的组织，在建立对顾客服务的机制时，就增加了强有力的新层面。

很多组织确实在口头上强调了关注顾客的重要性，可是，在操作中，这些组织，往往是自我图解顾客的意图。但是事实上，却是组织自我认为重要的，并非就是顾客所认为重要的。所以，要设计有效的机制，保障顾客利益的真正落实。

顾客战略应建立在结果战略之上，这样一来，可以通过使组织不仅仅是循着命令链，对其行为绩效负责，也要对其顾客负责。这也可以视为产生结果的一种途径。一旦组织对顾客负责，就会改变其行为模式。这是一种强有力的变革杠杆。

强调顾客服务的战略，特别强调在“绩效”考量时，是从顾客是否满意方面，来测量其绩效的，从而为组织管理增加了一个不同的定性层面。可是，组织在试图区分谁是其顾客时，常常混淆不清。有时，顾客就是一般意义上的公众。当产品是某种“公共物品”时，如国防、环保、公安，便是如此。而对于“私人物品”而言，顾客则是个人、家庭或团体。

顾客可以选择其他任何可以馈顾的地方，这就促使组织必须更加关注顾客到底需要什么，这是一个简单的真理。选择是顾客的内在价值。顾客选择组织的力量，来源于顾客控制着资源，促使组织对顾客负责。但作为促使组织变革的一种杠杆，顾客战略如果不与







结果战略配合起来，力量是弱小的。将顾客战略与结果战略结合起来，可以称之为竞争性选择综合战略。

在竞争性市场中，聪明能干的组织，应是学会如何销售其服务。在该过程中，一些组织会歪曲事实，欺骗那些可能成为顾客的人。这种做法，无疑会对组织追求长远利益，埋下了毁灭性的伤害。

而要真正使用顾客战略，组织中的每一个部门，都必须具有一种重要的能力，即聆听顾客的能力。就像绩效评估一样，顾客之声对于促进变革是必要但不是充分的。许多组织也都进行顾客调查、焦点小组调查等。但是，知道顾客需要什么，并不足一促使组织去提供一切。变革通常是痛苦的，为了逃避这种痛苦，组织会通过许多办法来使其不愿变革的想法，合理化。

现在比较流行顾客满意说，是指一个人通过对一个产品的可感知效果与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。当商品的实际消费效果达到消费者的预期时，就导致了满意，否则，则会导致顾客不满意。

一般而言，顾客满意是顾客对企业和员工提供的产品和服务的直接性综合评价，是顾客对企业、产品、服务和员工的认可。顾客根据他们的价值判断来评价产品和服务，因此，满意是一种人的感觉状态的水平，它来源于对一件产品所设想的绩效或产出与人们的期望所进行的比较。

从企业的角度来说，顾客服务的目标并不仅仅止于使顾客满意，使顾客感到满意只是营销管理的第一步。在企业与顾客建立长期的伙伴关系的过程中，企业向顾客提供超过其期望的“顾客价值”，使顾客在每一次的购买过程和购后体验中都能获得满意。每一次的满意都会增强顾客对企业的信任，从而使企业能够获得长期的盈利与发展。

对于企业来说，如果对企业的产品和服务感到满意，顾客也会将他们的消费感受通过口碑传播给其他的顾客，扩大产品的知名度，提高企业的形象，为企业的长远发展不断地注入新的动力。





十二　战　权

【原文】

兵法曰："千人而成权，万人而成武。权先加人者，敌不力交。武先加人者，敌无威接。"故兵贵先，胜于此，则胜彼矣；弗胜于此，则弗胜彼矣。

凡我往则彼来，彼来则我往，相为胜败，此战之理然也。夫精诚[(1)]在乎神明，战权[(2)]在乎道之所极。有者无之，无者有之，安[(3)]所信之？先王之所传闻者，任正去诈，存其慈顺，决无留刑。故知道者，必先图不知止之败，恶[(4)]在乎必往有功。轻进而求战，敌复图止我往，而敌制胜矣。故兵法曰："求而从之，见而加之，主人不敢当而陵之，必丧其权。"



凡夺者无气，恐者不守，败[(5)]者无人，兵无道也。意往而不疑则从之，夺敌而无败则加之，明视而高居则威之，兵道极





矣。

其言无谨偷[6]矣，其陵犯无节破[7]矣，水溃雷击，三军乱矣。必安其危，去其患，以智决之。高之以廊庙之论[8]，重之以受命之论，锐之以逾垠[9]之论，则敌国可不战而服。

【注释】

（1）精诚：原意为真心诚意，此指能巧妙地掌握战争规律。

（2）“权”字原作“楹”，从鄂局本改。

（3）安：疑问代词，怎么，哪里的意思。

（4）恶：同“乌”。何，哪里。

（5）“败”字前原衍“可”字，当删去。

（6）偷：原意是窃取，这里指军事机密被窃走。

（7）破：“破”字原作“被”，从鄂局本改。

（8）论：论”字原作“谕”，从鄂局本改。

（9）逾垠：见前《战威第四》篇注。

【译文】

兵法上说：“有一千人的军队就构成战斗的力量，有一万人的军队就构成威武的气势。先用军事力量压住敌人，敌人就不能尽其力量交锋。用威武的气势压住敌人，敌人就无法拿出威风对抗。”所以用兵最重视掌握主动权，在这个（关键）问题上取得胜利，在其他方面就能胜利；（相反地，）在这个关键问题上不能取胜，在其他问题上也不能取胜。

我方打过去，敌人就攻过来，敌人打过来，我方就攻过去，一方取胜，另一方就失败，这是战争的一般道理。指挥战争能达到巧妙境地，在于（主帅）目光远大，灵活变化，对用兵的道理理解得深透。我方有的伪装为无，我方无的虚张为有，（敌人又）怎么知道哪样是真实可信的呢？先前的帝王留传下这样的教训：任用真正的人，摒除伪诈的人，对善良顺从者要爱护，对奸恶之徒要坚决惩



办决不迁就。所以懂得战争规律的人，必须先弄清楚轻率出击不知停止将招致失败的道理，又哪里能够随便出击就获战功呢？轻率出击寻找作战机会，敌人却找到机会扼守，堵截我方进路，结果被敌人掌握主动取胜了。所以兵法上又说：“（在无把握情况下）寻找战机发动进攻，一遇见敌军就出击，力量抵挡不了却去攻打它，结果一定丧失作战的主动权。”

处于被动地位就丧失士气，恐惧怯懦就守不住阵地，遭到失败就溃散无人，这就是不懂用兵的道理。决定要进攻而又不再怀疑就出击，确有把握战胜敌人而又不存在失败因素就进攻，洞悉战场各种情形处在居高临下的有利地位就有威势地攻打过去，这样做就对用兵的道理精通到极点。

说话不小心谨慎就泄露机密，出击没有节制就会被敌人攻破，（进攻鲁莽暴躁，）像洪水决堤炸雷轰击，就会造成三军战阵混乱。要确做到消除危险保证安全，排除祸患，就要靠智谋作出正确决策。高度重视朝廷指挥的谋略，时刻想到接受国家重任（而周密计划），（发挥）越过边境挺进敌后锐不可当的攻势，那么不用打仗，敌国就会宣告降服。

【心得】

本篇主要论述了作战时如何取胜的问题。尉缭指出，用兵最重要的是掌握用兵的主动权，当决定要进攻而又不再怀疑时就出击，当确有把握战胜敌人而又不存在失败因素时就进攻。只有拥有进攻的主动权才能取得战争的胜利。如果总处于被动地位，军队的士气便会丧失，失败也是必然的了。这便是不懂用兵的道理了。

公元前 208 年，秦将章邯率军攻赵巨鹿。赵王歇求救于楚。楚怀王任命宋义为上将军，项羽为次将军，率军救赵。抵达安阳后，宋义畏缩不前，驻留此地长达 46 日之久。项羽劝说宋义立即击秦救赵，被宋义拒绝了。当时，天寒多雨，将士冻馁，痛苦不堪。宋义却亲到无盐，大摆宴席，送其子到齐为相，以扩展个人势力。项





羽乘宋义高军之际，对将士们鼓励说："我们奉命攻打秦军，救援赵国，现在却留在这里不能前进。这里遇到灾荒，将士只能半饱，军中已无多少粮食。上将军仍饮酒作乐，不引军渡河去赵国征粮，并与赵军合力击秦，反而美其名曰：等待秦军疲劳。强大的秦军攻击刚刚复国不久的赵国，必能灭赵。赵灭之后，秦军会更强大，根本无机可乘。况且我军刚在定陶惨败，大王坐不安席，将全军交上将军指挥，国家安危，在此一举。不料上将军却如此不爱惜将士，只顾徇私，实非社稷之臣。"此话立刻在全军中引起共鸣。当宋义返回安阳时，项羽乘机将其杀死，然后号令全军："宋义与齐密谋反楚，楚王命我将其杀死！"诸将无不服从，楚怀王只好正式任命项羽为上将军率军救赵。项羽破釜沉舟，九战九捷，歼灭了秦军主力，解除巨鹿之围。

楚怀王是秦末农民起义军首领项梁听从谋士范增之计拥立的。楚怀王名为皇帝，实为傀儡，但他趁项梁战死后，在彭城（今江苏徐州）夺取了项羽、吕臣兵权，改用宋义为上将军，项羽当然心怀不满，伺机夺回兵权。而这时的形势，正是动手发动兵变的好时机：一方面，宋义在紧急关头，徇私误国，违背军令，贻误战机，罪该当斩；另一方面，士兵在寒风冷雨中煎熬，而宋义却饮酒作乐，大摆宴席，士兵的反叛心理经项羽一鼓动就旺盛起来了。于是，杀宋义、取兵权的主客观条件一应俱全，项羽审时度势，把握时机，既杀了宋义，夺取了兵权，又歼灭了秦军，解除了巨鹿之围，可谓一箭双雕，两全其美。

如果说话不小心谨慎就会泄露机密，势必会造成严重的损失。俗话说："逢人只说三分话，未可全抛一片心。""人前只说三分话，未可全抛一片心，"语出宋代朱熹《朱子语类》："推发此心，更无余蕴，便是忠处。如今俗语云，逢人只说三分话，只此便是不忠。循体事物而无所乖违，是之谓信。"《清平山堂话本·戒指心记》："人前只说三分话，未可全抛一片心。"明代冯梦龙《警世通言·杜十娘怒沉百宝箱》云："孙富叫家童算还了酒钱，与公子携





手下船，正是：逢人且说三分话，未可全抛一片心。”

十分话只说三分——一小部分，不要把自己的真心话或真实情况全部告诉他人。所谓“逢人”，是指除自己以外的所逢的任何人，不分亲疏、长幼、尊卑、远近、上下、中外、新旧、男女等。这一谋略广泛使用于军事、政治、经济、外交、说辩等斗争之中。

抗日战争时期，蒋介石命唐生明从重庆到上海担任了伪军务处长。日本海军军官古川之弟给唐生明当过翻译，因而古川与唐生明相识。1944 年秋季一天，古川邀唐生明到家吃饭。当谈到日本海军作战时，半醉的古川夸口说：“目前日本海军在这次战争中虽然有些损失，但是我相信不久必能突破美国海军主力，给以沉重打击，可以扭转当前战局。”唐生明故意用怀疑的口吻追问古川有几分把握。古川连干几杯后，控制不住自己，将他知道的情况和盘托出：日本海军正在把所有能作战的舰只集中整编为一个新舰队，集中在琉球群岛附近，准备出其不意地发动一次突然袭击，给美国海军以致命打击，象在珍珠港和雷伊泰湾一样。唐生明迅速将此情报报告了重庆方面。中美合作所情报人员接到后，立即转告美国海军总司令部，美国海军总司令非常重视这一情报。因为他们知道日本还保存一部分海军力量，但是搜索好长时间尚未搜索到。当查明该情报属实后，美国海军便趁日本舰队尚未准备好之机，集中兵力发动突然袭击。在这次激烈的海战中，美军击沉日舰近百艘，使日本海军遭到沉重打击。

古川口风不严，泄露军机，寥寥数言而定日本海军败局。

作为处事谋略，“逢人且说三分话，未可全抛一片心”也有一定的实用价值。在现实中，正人君子有之，奸佞小人有之；既有生活的坦途，也有生活的暗礁。在复杂的环境下，不注意说话的内容、分寸、方式和对象，往往容易招惹是非，授人以柄，甚至祸从口出。人只有安身立命，适应环境，才能改造环境，顺利地走上成功之道。因此，说话小心些，为人谨慎些，对避开生活的误区和暗区，使自己置身于进可攻、退可守的有利位置，牢牢地把握人生的





主动权，应该说是不无稗益的。况且，一个毫无城府、蝶蝶不休的人，会显得浅薄俗气、缺乏涵养而不受欢迎。西方有句谚语说得好，上帝之所以给人一个嘴巴，两只耳朵，就是要人多听少说。

商业秘密，是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。因此商业秘密包括两部分：非专利技术和经营信息。如管理方法，产销策略，客户名单、货源情报等经营信息；生产配方、工艺流程、技术诀窍、设计图纸等技术信息。商业秘密关乎企业的竞争力，对企业的发展至关重要，有的甚至直接影响到企业的生存。

商业秘密和其他知识产权（专利权、商标权、著作权等）相比，有着以下特点：第一，商业秘密的前提是不为公众所知悉，而其他知识产权都是公开的，对专利权甚至有公开到相当程度的要求；第二，商业秘密是一项相对的权利。商业秘密的专有性不是绝对的，不具有排他性。如果其他人以合法方式取得了同一内容的商业秘密，他们就和第一个人有着同样的地位。商业秘密的拥有者既不能阻止在他之前已经开发掌握该信息的人使用、转让该信息，也不能阻止在他之后开发掌握该信息的人使用、转让该信息。第三，能使经营者获得利益，获得竞争优势，或具有潜在的商业利益。第四，商业秘密的保护期不是法定的，取决于权利人的保密措施和其他人对此项秘密的公开。一项技术秘密可能由于权利人保密措施得力和技术本身的应用价值而延续很长时间，远远超过专利技术受保护的期限。

企业的商业秘密保护措施：

第一、传真机使用与商业秘密保护。

一是企业高级管理人配备专用传真机。因为，高级管理人员一般会有单独办公房间，而其他不相关人员不能随意进入其房间，这样，对方在传真时，企业高级管理人员就可以直接收到传真，不需要经过其他中间环节。有时，高级管理人员会让秘书收发传真，但是，对于企业核心商业秘密的文件，我们认为企业高级人员宜直接





收发，减少信息传播的不必要环节。

二是等候收发传真。许多公司职员直接将传真内容传给对方，也不事先通知对方，事后也不确认。即使自己公司的高级管理人员配备了专用传真机，但是，对方很可能是将传真机放在企业公用部位的，如果未经通知直接发传真，那么，该传真件内容很有可能会被对方公司不相关的人员知悉，因此，对于载有企业秘密信息的传真件，应与对方负责人事先联系，要求其亲自或安排人员等候传真件输出。若对方要向自己公司传真的，应事先要求对方，在传真前进行传真确认，让自己公司安排人员等候输出。在输出完毕后，应与对方确认页数及内容，避免对方因传真机意外中断而误以为传真完毕，之后继续传真而无人等候输出。传真机有时也会发生卡纸之类的情况，此时，一定要将传真的坏页也一起带走，因为坏页上也可能有部分传真件内容，不能遗弃。

三是安排行政人员收取传真。若企业采用将传真机集中置于公共地方的，为防止传真件内容被来往经过的其他不相关人员知悉或其他来收发传真的人员知悉，企业应将传真机放置于近靠行政人员的地方，并要求行政人员如有传真件传过来，应立即收取好传真并交给传真件收件人，这样可以最大限度地减少传真件中间不必要环节。

四是传真时不可离开。有时传真人员因工作很忙，看到传真页数很多而传真速度又很慢，所以，在启动传真后就直接去忙自己的工作了，估计差不多快传完了再过来；有的人在下班时启动传真，因不愿在传真机旁等候传真完毕就下班了，第二天上班时把传真件拿走。由于传真中间，传真人员不在现场，已传的传真件会散乱在桌面上，其他不相关人员经过或来收发传真会无意中看到传真件的内容，导致泄密，而且此时很难知道泄密事实的发生。因此，即使传真件内容比较多，传真人员也不可中途离开，以免发生泄密事件。

五是对于企业重要秘密文件可以采用亲手交付。通过传真件传





真载有企业秘密的文件，但仍有泄密的可能，如今科技已高度发达，传真过程中也有可能其传真内容被第三方恶意窃取，因此，企业对一些重要文件，不通过传真形式，而采用亲手交付，可以更好地确保企业秘密信息的万无一失。

第二、打印机使用与商业秘密保护。

一是配备专用打印机。对掌握企业商业秘密的人员特别是企业高级管理人员，配备专用打印机，可以避免打印文件内容被他人知悉。由于信息一旦被不相关人员知悉，就不像电脑删除文件一样简单了，很可能这一信息就会成为要挟公司的砝码或竞争对手的有利武器。

二是若企业给掌握商业秘密的所有人员全部配备打印机有困难，可以将这些掌握商业秘密的人员的打印机与普通员工的打印机分开，并放置于单独房间。这样可以尽可能的减少不相关人员接触到商业秘密。同时，如果在该房间内配备摄像头，那么，即使商业秘密被不相关人员知悉，也容易查出，这样，对误知悉企业商业秘密人员有警示作用。

三是若使用公用打印机，先查看公用打印机边是否有不相关人员，若没有，在开始打印后，应立即亲自到打印机旁等候。若有多份文件，多次点击打印会有一定等候时间，宜分别打印。若不愿亲自去等候打印输出，也可以让身边亲近的人替你去等候输出，并告知其保密。对于一些不是很急的文件，也可以选择在中午休息时间或其他人尚未上班或已下班后打印。

四是有时，打印机会因缺纸而无法正常输出或出现故障，打印人员对这一情况不可置之不顾，应查明原因，确保不使载有商业秘密的文件失控。因为要是打印人员忽略了这一细节，在重新添加纸张或修复后，文件很可能被输出，这时，泄密的危险很高。有些打印人员因文件修改而多次打印，千万要将废弃的打印文件一并收回，不可遗留在打印室或随意抛弃。

五是对废弃的打印纸不要重复利用。许多企业为了节约，往往





使用打印过的纸的背面重复打印，并且有的企业的高层带头使用打印纸背面进行重复打印，企业员工也往往以节约用纸为荣。节约固然是一种好习惯，但节约不当，会给企业造成重大损失。各部门的打印件可能包括客户信息，业务往来信息，财务信息，技术合同信息及其他各式各样的秘密信息，这些都是公司重要的秘密，让不相关的人员知悉会增加泄密的风险。因此，企业应明确规定并要求员工不得用企业废纸重复打印。

第三、电脑使用与商业秘密保护。

一是设置电脑进入密码。无论是台式电脑还是手提电脑，许多员工包括管理人员，经常在下班后或外出时，将电脑放在公司里，这样，若有不正当想法的员工或其他人，就有可能偷偷打开电脑，查看、拷贝电脑里的商业秘密。因此，存储商业秘密的电脑不设置进入密码会让窃密分子如入无人之境。所以，为了避免他人擅自使用自己电脑而造成泄密，因此，建议企业对所有电脑特别是掌握企业商业秘密的人员的电脑设置密码，这样，其他人即使启动了该电脑，也无法正常进入。还有一种情形企业也应注意，即有的人会暂时离开自己的电脑，有的人会因一时疏忽而忘了关电脑，即使设置了开启密码，他人仍可在这一时间段内进入该电脑。有这样一个案件，有一大公司的销售部经理下午有应酬外出了，但忘了关闭电脑，晚上，一位内部员工用光盘刻录机刻录了其工作电脑中的包括产品设计在内的大量商业秘密。为了防止这一情况，应设置定时锁定电脑程序，即电脑处于不使用状态经过一定时间，电脑会自动闭屏，若要再次使用，电脑会自动要求输入密码，这样，即使暂时离开电脑或因其他原因而未关电脑，电脑在经过一定时间后将处于闭锁状态，他人无法进入该电脑，这样，可以避免窃密者利用这一时间窃取商业秘密。

二是设置文件进入密码。为了防止企业秘密电子文件被不相关人擅自打开或被窃取等，可以设置文件密码。其作用是凡是要打开此文件，必须输入密码，这样，即使该文件被他人窃取或在传输过





程中被不相关人获取等，也不能知悉该文件中的商业秘密内容。

三是设置文件禁止复制。当企业的商业秘密文件存储电脑中不希望被他人复制时，可以设置禁止复制。这种做法，特别适用于企业高级管理人员及企业存储的重要商业秘密。有些商业秘密内容多且很详尽，单凭头脑是无法记忆的，因此，即使有人在很短时间里草草看了一下，也不能记住全部内容。如果设置了禁止复制，那么，该文件里的商业秘密就不容易被泄露。企业对哪些文件设置禁止复制应有所选择，不宜任意扩大禁止复制的文件范围。

四是拆除软盘、USB接口及光盘刻录等。现在，商业秘密泄密的重要途径就是用U盘等直接从电脑中拷贝出来带出公司，并且不易被发觉。因此，企业应根据内部工作需要，对凡是不需要上述外接设备的工作人员的电脑，将有关接口予以拆除，防止有人通过上述方法窃取商业秘密。

五是电脑内容清除。企业经常会有人员流动，比如工作调动，从一部门到另一部门，也可能是员工离职而聘用新员工，因此，单位经常会将以前使用过的电脑安排给员工使用，这可能会泄露商业秘密。因为在使用过的电脑里可能有大量的客户来往信息等商业秘密，如果不予以全部清除，那么后面的员工一般都会带着好奇的心理仔细查看该电脑里的所有文件，这样，商业秘密会增加被泄密的风险。因此，凡是给员工安排工作电脑的，只要不是新电脑，务必要让企业内懂电脑的工作人员清除该电脑中前员工遗留的所有不必要的信息。

六是设置内部网络应避免包含商业秘密信息。许多企业都设置了内部网络，员工可以便利地获得企业固定格式的材料、经验等，但是，许多企业将公司的客户详细信息等也放在内部网络上，而且也有其他掌握商业秘密的人员为了避免其工作电脑出现意外而将商业秘密信息在内部网络的个人文档中存储，这是很危险的。这样，其他员工很容易通过内部网络获得企业的商业秘密，所以，企业应做到，涉及企业商业秘密的不要放在内部网络上，同时也应教育员





工不要将包含商业秘密的文件存储在内网上。

七是安装电脑操作历史记录程序。安装这一程序的作用是可以保留该电脑中所有的操作的历史记录。如果该电脑中的商业秘密文件被窃取或被他人查看等，就可能通过该历史记录来反映何时被窃取或窃看等信息，这样有助于发现商业秘密泄密事实与查出事实真像，并且还可以作为证据使用。

第四、网络使用与商业秘密保护。

一是涉密计算机不上网。如今，黑客技术已经达到通过网络侦讯到联网的计算机内的硬盘上的信息，因此，涉密计算机上网，会非常危险。所以，企业应将存储企业的具有核心竞争力的商业秘密及具有重要经济价值的商业秘密的计算机单独置放，不要联接互联网。对于一般的商业秘密，相关人员应注意，若要上网，应事先用U盘等将商业秘密文件全部复制出来，在将计算机内所有商业秘密信息全部删除后再上网。这样，通过涉密信息不上网，上网信息不涉密，防止黑客通过间谍手段窃取企业商业秘密。

二是限制网络聊天，禁止安装摄像头。很多员工在工作时间喜欢上QQ、MSN等进行网络聊天，由于上述网络聊天都有即时发送文件功能，容易将企业商业秘密通过网络聊天途径泄密，因此，为减少商业秘密泄密的危险，企业应禁止普通员工进行网络聊天。当然有些企业，需要通过MSN联络业务等，企业可以允许特定员工使用MSN，这样既可以有效保护商业秘密，也可以不影响企业业务发展。企业应禁止安装摄像头，因为通过摄像头不但可以将企业内部的经营活动全部暴露给竞争对手，而且也可以通过直接对准载有商业秘密的文件而泄密。

三是禁止擅自下载、安装与工作无关的程序。由于有些程序会带有间谍软件，若擅自下载与工作无关的程序，很可能不经意间就被安装了间谍软件，所以，为保护商业秘密，员工不得下载与工作无关的程序。

四是通过网络监控，监视企业内所有计算机信息传播情况。通





过网络发送信息的途径很多，有前面提到的QQ、MSN等，最常见的就是电子邮件。如今企业泄密的重要途径就是通过电子邮件实现的。因此，企业通过监视内部员工的电子邮件，可以最大限度的防止商业秘密泄密。但是，电子邮件涉及到个人隐私及通信自由的法律问题，企业处理不当，不但会引发员工的对立情绪，而且还可能被认定为侵权，所以，企业实施网络监控务必要采取正确的方法。首先，应明确告知员工网络监控情况，让员工对公司的网络监控予以认可与理解，同时，也可以证明企业主观上不具有过错。其次，为员工提供工作电子邮箱，并要求员工一律通过工作邮箱收发邮件，企业有权随时检查，并要求员工不要使用工作邮箱收发个人邮件。若需收发个人邮件，要求其通过个人邮箱。因工作邮箱是企业为工作目的而设立，并且利用的是企业的资源，从法理上讲，企业应有权作出上述要求。因此，企业通过网络监控，可以了解企业内部信息传播的情况，同时，也具有事先约束员工保守商业秘密的效果。

五是采取加密措施。对于员工使用网络传输涉及商业秘密的文件时，应使用加密计算机程序，取得解密钥匙。信息的被送达人享有该钥匙，进行解密，而取得信息。这种措施对于传送文件、信息途中的窃取、窃听，以及员工因过失按错送达对象按钮，都可以有效保守秘密。

第五、人才与商业秘密保护。

一是签订竞业限制协议。签订竞业限制的目的是为了防止离职人员使用其掌握的商业秘密与企业进行竞争。但是，企业对于签订竞业限制有诸多误解，认为只要规定在离职后一定年限内不从事与企业竞争的事业就万事大吉了，而不约定补偿金，其实不然。合同应遵循公平、合理的原则，企业若单方面限制离职人员的就业权，而离职人员未从这一义务中得到任何权利，那么，这一规定是不公平的，在实践中，法院一般会认定这样的竞业限制协议无效。既然这样的约定无效，当然不能起到防止商业秘密泄露的作用。另外，



有些企业在员工离职时才要求与其签订竞业限制协议，这种做法不利于保护商业秘密。因为离职往往有多种原因，有些员工已与企业产生了矛盾，所以，此时，离职员工一般不会与企业再协商签订竞业限制协议。所以，企业应与离职员工签订一份合法有效的竞业限制协议，同时，应选择在企业录用该离职员工或该离职员工开始掌握企业商业秘密时签订竞业限制协议，避免竞业限制协议无效或无法达成协议而使商业秘密泄露。

二是企业应做到感情留人、事业留人、待遇留人。企业首先应重视人才；人才一般都有强烈的自我实现的要求，因此，企业应为人才充分发展提供良好的环境；同时，企业应不断提高人才的待遇，运用经济杠杆留住人才。有些企业不断有掌握企业商业秘密的人才流失，而企业没有及时对其自身进行反思，这是很可惜的。因为，从保护商业秘密的角度而言，留住了人才，实际上就是在保护企业商业秘密。

三是签订长期劳动合同。劳动合同长期化，可以使关键员工产生收益长期化的预期，使得关键员工愿意长期留在企业，为企业服务。因此，签订长期劳动关系合同，有利于建立长期稳定的劳动关系，而长期稳定的劳动关系可以实现保护商业秘密的作用。

四是使人才成为企业股东。这一方法是通过让商业秘密的发明人，接触、掌握商业秘密的关键员工拥有企业部分股权，成为企业的股东，使之与企业形成荣辱与共、休戚相关的命运共同体。这些人才由于本身就是企业股东，从切身利益出发，一般不会泄露企业商业秘密。





十三　重刑令

【原文】

将自千人以上，有战而北[1]，守而降，离地逃众，命[2]曰国贼。身戮家残[3]，去其籍[4]，发其坟墓，暴其骨于市，男女公于官[5]。自百人以上，有战而北，守而降，离地逃众，命曰军贼。身死家残，男女公于官。使民内畏重刑，则外轻敌。故先王明制度于前，重威刑于后。刑重则内畏，内畏则外坚矣。

【注释】

（1）北：打败仗。

（2）命：宣布。

（3）戮：杀。残：残破，指抄其家。







（4）籍：簿籍，名册。

（5）公于官：充作官府奴隶。

【译文】

率领千人以上的将领，出战而败北，守城而投降，擅离战地抛下士兵逃跑的，就宣布为“国贼”。对这种人，要处死抄家，除掉他的官籍，挖掘他的祖坟，把尸骨放在大街上示众，男女亲戚都没收为官奴婢。率领一百名士兵以上的军吏，出战而败北，守城而投降，擅离战地抛下士兵逃跑的，就宣布为“军贼”。对这种人，要处死抄家，男女亲戚没入官府为奴婢。若能做到让民众在国内畏惧判处重刑，他们在外作战就会蔑视敌人。所以前代贤明的国君事先颁布各种制度，事后严肃地惩办犯罪的人。刑罚重将吏们就会对内畏惧，对内畏惧在外就会勇敢了。

【心得】

本篇主要论述了刑罚的重要性。将领在军营中发挥着极其重要的作用，正如孙子在《孙子兵书·军争篇》中所指出：“三军可夺气，将军可夺心。”指挥员根据敌将心理特点，广施欺敌假象，使敌将精神迷惘，疏远朋友，沉溺于犹豫狐疑的烦恼之中，使之遇事不决；或者用各种方式使敌将放弃自己的立场，投诚反戈，都是夺敌将心的方法。

“心者，将之所主也。怒之令愤，挠之令乱，间之令疏，卑之令骄，则彼之心可夺也。”夺心，也即攻心。战争中，指挥员思想、意志和品德上的缺陷，不同的个性特征，都可能成为“夺心”的缺口。勇而谋少，骄横轻敌，容易轻举妄动，上敌方“能而示之不能”的圈套；性情暴躁，一触即跳，容易感情冲动，经不住对方的“激将法”；好大图功，刚愎自用，容易贪图小利，中敌诱兵之计；廉洁好名，过于自尊，就容易产生强烈的虚荣心，经不起敌方的污辱而失去理智；贪财好色，容易松懈斗志，被敌人以财色所诱；头





脑简单，轻敌多疑，容易被诳骗，等等。一个成熟的指挥员，既要重视运用“夺心”谋略，又要处处提防被敌“夺心”。

三国时的孔明用兵作战，非常重视攻心。他曾提出，“用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”。他七纵七擒，收服孟获，是夺敌将之心的典型例证。

1942 年 11 月，苏军在斯大林格勒地区发起了反攻作战。战役第一阶段，担任穿插突击任务的西南方面军第 26 坦克军，突进到彼烈拉佐夫斯基附近后，发现德军开始向顿河撤退。为了争取时间迅速断敌退路和防止德军龟缩，军长罗金少将决定利用夜暗，秘密地派一支坦克先遣队，穿插到位于敌防御纵深的卡拉奇城附近，抢占顿河上唯一剩下的一座桥梁。按说，夜间秘密穿插，应当严格控制灯火，进行严密伪装，随时准备展开战斗队形。罗金少将却一反常规，命令先遣部队成行军纵队，全部打开车灯，沿着奥斯特罗夫到卡拉奇的公路，穿越德军防御阵地，安然向渡河处开进。车灯照得大地雪亮，坦克一辆紧接着一辆在德军眼皮底下行驶，如果这时德军实施两翼夹击，苏军这些坦克将全部成为德军反坦克火器的活靶子。然而，德军指挥官看见这些坦克有条不紊，从容不迫，竟然连起码的侦察手段都没有采取，就断定是自己撤退的部队，于是便大开绿灯，让这支苏军坦克部队没费一枪一弹，就大摇大摆地突入防御纵深数十公里，抢先夺占了顿河通道。苏军这一似乎冒险的穿插行动，可以说是灵活运用“夺心”计谋的成功范例。

经济竞争犹如军事竞争，只有荣辱与共，才能无往不胜。高明的企业经营者，无不想方设法，使企业内部同心同德，有“一荣俱荣，一伤俱伤”之感。舍此就谈不上企业的振兴和繁荣。

在西班牙的巴利阿里群岛上，法国人曾开办了一个多国服务公司，经营多年，却囊空如洗，不得不撤离该岛。其后，那些饭馆、旅店、酒吧间的工作人员自己组织了一个合作社，合作社的主任既是领导者，又是端盘上菜的堂倌。按规定，领导者最高工资不得超



过清扫工的一倍半，大家利益一致，工作十分卖力，生意非常兴隆，一年中赚取了7000万比塞塔。合作社上交的税金是西班牙同行的两倍，每个职员除了领取工资以外，年终还得到了“自己”的巨额偿金。

在改革浪潮中涌现的某企业家，1984年他的事迹曾吸引了无数经营者，他成了许多人崇拜的新偶象。然而，1987年底，这位企业家领导的工厂已经负债14万元，实际上已经破产。在他失败的许多原因中，有一条很重要，就是失去了人心。1985年他把自己的办公室搬进一个精心修建的密室中，人们要见他，必须经过四道门。第二道门装有窥视孔，第三道门是一个大镜子。他还宣布：“副厂长及其他任何人找我，要经过厂办公室安排才能接见。”他不参加厂长会议，厂内工作由副厂长写出书面报告，呈送给他批示。他外出的必备条件是舒适的头等舱、软席包厢、高级宾馆的套间客房、进口小轿车、丰盛的宴席。面对听他讲演的听众，他信口开河，甚至对别人讲他要竞选上海市长。在他的思想里，市长的形象应该是他那样。这些做法，无疑使他隔断了与群众的联系，根本谈不上什么荣辱与共，在离心离德、人心涣散的情况下，基础再好的企业也必然垮台。

有一年，中国对外演出公司到香港访问，香港某公司负责接待。演员们一走下飞机，就有一个人满面春风地迎上来，帮助他们提行李，引导他们住进房间，端茶倒水，整理卫生间，后来他们又在餐厅里看见那个人忙着上菜、倒酒、送毛巾。这引起了演员们的注意，大家对这个什么活都干的服务员感到很奇怪，因为在那样象样的招待所里，服务分工是很精细的。后来组织大家合影时，招待所的职员们把他拉到中间。中国演员们才发现那个人原来就是这家公司的总经理。因此，我们不难想象，那个招待所的服务质量是何等周全。国内有的服务行业。顾客要想见到经理的尊容，似乎很不容易，难怪有的服务员总是和顾客斗气说：“有本事找经理去。”这





种经营作风怎么能收到好的效益呢？

在实行经济体制、政治体制改革中，扩大了企业自主权和厂长、经理的决定权，如果搞命令主义、惩罚主义也是行不通的。有个单位订了数十条措施，只有一、两条是奖励，其它都是罚款和处分，这种办法即使短时间有效，久而久之，就会造成内部关系紧张，缺少共同语言和愿望，经营就会滑入危险的泥坑。随着改革的深入，思想教育工作必须同步进行，把企业的命运与企业内全体人员的命运紧密联系在一起，大家自觉为企业振兴而努力，就能战胜一切困难。

“能攻心则反侧自销”。这是清人赵藩对诸葛亮用兵治国经验的概括。诸葛亮用兵以善于攻心而著称。他提出：“用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”这是孙子“上兵伐谋”思想的运用与发展。诸葛亮对少数民族头领七擒七纵，收服孟获，为北上中原创造了一个稳固的后方，这是“攻心”的典范。

《孙子兵书》中“伐谋”、“以智取胜”的思想已在现代商战中得到广泛地应用。在生产过剩、企业竞争升级的今天，市场竞争目标的核心就是找准顾客的心理需要，是产品信誉和企业形象在消费者心中的位置。成功的关键在于如何潜入消费者的心智中。海尔正是悟透了新形势下企业竞争的新特点、新规律，所以才在美国哈佛大学迈克尔·波特教授总结的“企业竞争三战略”的基础上，紧紧抓住了以创名牌为核心的产品定位、品牌定位和公司定位的战略。树立公司的美好形象，宣传企业文化、企业精神，树立公司领导人的形象等。同时充分运用社会舆论和受众导向原则，运用使产品的差异性与消费者需要相吻合的原则，努力得到消费者的认同，赢得消费者的芳心。海尔始终坚持实行名牌战略，先在国内，后在国外，追求用户的满意度、产品、服务的信誉度和企业美誉度，并把这些看作比什么都重要。这就是新形势下，在市场商战中“以人为本”、“攻心为上”谋略的成功运用。真正的市场在人心，企业的





成功也在于“人心所向”，这就是企业文化的作用，也就是企业长盛不衰的“秘诀”所在。

攻心战的本质是“伐谋”。《孙子兵书》中关于“伐谋”的许多方法，在今天的商战中仍有借鉴意义。如“示形”，其目的是让人去感觉，而感觉正是心理产生变化的前提。孙子说：“善战者，求之于势”。造势，意在攻心，在于形成一个有利于成功的态势。“治气”，“夺气”，是心理战的心理基础。“三军可以夺气，将军可以夺心”。对己，要善于激励士气；对敌，要夺气攻心，动摇其意志。此外，“禁疑”，建立稳固的心理防线。用人不疑，信任是力量的源泉。这些攻心战的原则，在海尔的经营谋略中，在海尔的企业管理和思想政治工作中，也得到了充分展示。产品质量作到“零缺陷”、用户服务作到“无挑剔”，让人们感受到海尔对顾客的“真诚到永远”的心境，就是“示形”；建立良好的企业形象，不同时期运用不同的宣传策略、商品展销、广告媒体等，就是“造势”；海尔的人力资源开发、奖惩制度、自主管理方式、新发明以职工名字的命名方式等就是“治气”原则的运用；海尔的人才选拔的公开通明、内部的“心桥”沟通、信息反馈的体系，业绩评价考核体系等，有利于在内部沟通信息，消除误解，增进了干群之间、员工之间的信任，也是心理战的防御原则“禁疑”的应用等。

有一家国有大型企业，领导很少下车间，管理人员也不用整日督促，而一线员工的工作积极性却非常高，企业效益年年攀升。在谈到经验时，该企业负责人说：他们是用“善”管理。员工家庭有困难了，企业帮着解决；员工完成生产指标、质量指标和安全指标了，企业会有相应的物质奖励。

关心员工、善待员工，调动员工的积极性和主动性，这在企业管理中不失为上策。俗话说“将心比心”。企业关心员工、真心实意为员工着想，员工自然尽心竭力建设企业大家庭；而企业给予优秀员工一定的物质和精神奖励，对员工的工作更是一种现实的推动





力。这样一来，员工利益与企业利益实现了双赢。

不过，在有的企业，一说到“管理”，负责人首先想到的是怎样以制度约束员工、以严格的惩罚措施警示员工。这种片面的管理方式导致了员工整日害怕出错，诚惶诚恐，缺乏积极的“主人翁”精神。

“攻城为下，攻心为上。”就企业而言，只有将严格的制度约束与亲情化的管理有机结合起来，才有利于形成良好的干事创业的氛围。

提起攻心术，就有人立即会联想到“阴谋”与“阴险狡诈”的字眼。其实“阴谋”在古代本身并不含有贬意。孙子言：“不战而屈人之兵，善之善者也”，“攻城为下，攻心为上”。这些都是些典型的攻心术，试想如果从心理上，就让敌人屈服于你，你不需费一兵一卒，那不是很愉快吗！

当然，现在的攻心术，除了象美国攻打塔利班而将其运用于军事外，更多则是运用于商业这个特殊的战场。下面是一些运用的技巧：

第一、激怒对方，使其露出真面目。

对于自制力很强、城府很深的人，要先激怒他，使其情绪失去控制，然后才能撕下他的假面具。

曾经有一个电视节目，邀请几位政治家来询问他们的意见和想法。首先将他们隔离开来，然后以连珠炮似的发问方式问些难以回答的核心问题。

开始各位回答得都十分从容，但因主持人的节奏极快，致使有些议员渐渐感到招架不住，而这位主持人根本不予理会，还是继续发问，问题愈来愈难回答，使得那些议员生气地说：“开玩笑！这一类的问题怎么可以在这种场合回答，我拒绝回答！”然后便愤愤地离去，摄影机摄出了他们离去时的镜头。

一定会有许多观众认为事态严重了，殊不知这些议员已在不知





不觉中陷入了别人的圈套。一般来说，政治家们在平常的会议或记者招待会中，都是以一本正经的态度，作一些官样的答复，根本无法看见他们的另一面。此次电视访问就是为了想听听他们的真心话而特别设计的。对于平常不容易听到的话，让他们在大众面前透露出来，就是这一节目的最大目的。但我们必须知道他们都是些身经百战的政治家，在一般场合下是很难使其就范的，尤其是他们处于居高临下的地位，自尊心自然相当强。然而他们果然也不出所料陷入了人家特别为他们布置的陷井。本来在会议中政治家都会高谈阔论，然而真正问及难以启齿的问题时，他们就板起面孔露出了真面目。

不论什么人，一旦感情爆发了，大都会失去理智而说出心里话，如此一来就不难掌握他了。所谓的攻心，至此已成功了一半。

由此可知，要套出对方的真心话，最好的方法就是让对方生气。对于不轻易开口的人，也有办法让他们启齿。这就是大众传播工作者设计的落井下石的采访方式。这种方式也适用于男人应付女人。如果她是一个难以攻破的女人，只好先让她生气，搔到她的痒处，或许她于一气之下会给你一记耳光，但这一记耳光表示你已攻破了她的心，这是一种成功的作战方式。虽然皮肉受了点苦，但回味起来还是相当甘甜的。

第二、揭穿贼喊捉贼的骗术。

缺德的生意人常在“谨防假冒商品”幌子下，公开出售真的冒牌货，顾客往往上当。

在商店内往往可以发现这样一个标志，就是贴在商品上的牌子，牌子上写着“谨防假冒品”，顾客认为这才是货真价实的商品，高兴地将它买下，不料事后发觉它自己就是假冒品。这种事情，一般人或许也经历过。

同样的手法，也被用于一般路边摊贩，虽然卖的是假冒品，但他们却一本正经地向顾客说：“唉！世风日下，最近有很多的假冒



品，真是使人防不胜防，你们以后买东西千万得小心啊!”给人来个亲切的忠告。

于是许多主妇便信以为真，买下了它们，但不料竟然又是一些假冒品，原来那些路边贩买者竟是一些销售假冒商品的不法之徒。如此一来，倒霉的便是以后出现的推销员。因为这些主妇们上一次当也学一次乖。以后的推销员，即使推销的是些货真价实的商品，也不易取信于她们。

这一手法的要点，就是抓住一般人的心理。因为不管自己是怎样的坏人，也绝不会说出自己的缺点，而先说些别人的坏处，以证明自己不是坏人，让一般人的心理产生一种错觉，他们就巧妙地运用了人性的这一弱点，使人们上当受骗。

卖假货的那些“坏人”也绝口不提自己是例外，而是拼命指责别人的缺点，让人们自己去感受，巧妙地将顾客的注意力转移开，待人们产生了错觉后，让人们认为他就是例外的。

这种方法看似哄小孩，但被骗的成人也还大有人在。现在他们这种手法被揭穿了，但俗话说得好：“道高一尺，魔高一丈”，他们或许会以更高明的方式来欺骗我们，所以还是得多加防范。

第三、在极其不利的情况下怎样脱身。

如果居于下风，万万不能示弱，而只能暧昧含混，甚至装疯卖傻，才能蒙混过关。

从前我在东南亚旅行时，亲眼目睹了一件扒手扒窃旅客钱包的事件。因为该地治安一向不好，所以人们对此类事情的发生，并不感到稀奇，但被捕扒手的言辞却颇耐人寻味。

原来当他欲将得手的钱包交给同伙时，不料当场被逮住了。若是一般人多会说声：“对不起”了事。但这位扒手却面无愧色，反而以看热闹的神态讪讪地笑着说：“我又哪里做错了？当然，若是我将钱包带走的话我就是小偷呢!”

这样的理由在世界上任何一个国家都是不能成立的，这位扒手





当然还是被逮捕了。但想想他还真有一手，自己做了错事还故作掩饰，还神色自若地表示他并没犯错。因为如果一开始他就说对不起，则表示承认自己有罪。既然犯了错，不会得到人家的原谅，所以何妨装个蒜反问人家，或许还能扳回局势也说不定。

据说欧美等国，若是自己引起了车祸也绝不向对方道歉，因为如果道歉了那就等于承认是自己的“错”，就须负起全责，所以直到最后都要贯彻自己的“是”，对自己的“非”则以狡辩来掩饰。既然打算嫁祸于人，何不来个先发制人。如果轻易承认自己的“非”，连毫无关系的错误也会引到自己身上。所以即使是自己的错，也要理直气壮地掩饰，将对方引进自己的圈套。

在这个节骨眼上，得注意的就是不要失去冷静，也不要先道歉，更不要说：“事情已经发生了，你说说看我怎么做?”之类的话。

如果表现出自己软弱的一面，不但不能将对方引入自己的圈套，反而被对方算计。

所谓心理战，是指敌对双方运用心理学原理，通过宣传和其他活动，从精神上瓦解敌方国家及其军队的作战样式。它通常分为政治心理战、经济心理战、外交心理战和文化心理战等。

心理战常用的手段包括：宣传、恐吓、威慑、欺骗、诱惑、诡诈、怀柔以及收买等。其中，宣传是心理战的基本手段，往往通过无线、有线广播，散发宣传品，邮寄心战书信，实施战场喊话，宣传本国的社会制度和政治主张；有时发动谣言攻势，进行挑拨离间，策划暴动骚乱，从事破坏暗杀，来动摇和瓦解对方的军心、民心，削弱其战斗意志。

进行心理战的要求是：宣传上要主动进攻；充分了解敌军心理上的强点和弱点；重点是对敌方军官从心理上进行瓦解；心理战的手段要与部队作战行动对敌施加的心理影响结合运用；要加强己方的心理训练，及时识破和挫败敌方的心理战。





心理战起源较早，中国古代的“四面楚歌”，就是运用心理因素的成功例证。现代心理战作为一种专门的斗争手段被普遍重视，是在第一次世界大战之后。第二次世界大战以来，西方一些国家和军队对心理战的研究和运用逐渐广泛地开展起来，建立了专门的机构，研究心理战的理论，搜集心理战的情报，制订心理破坏的政策和方法，考察心理影响的效能，研制并改进心理战的技术器材等。20 世纪 50 年代初，一些国家和军队又相继成立了心理战学校、心理战中心、心理战局和最高决策机构心理战委员会等。有些国家把心理战作为总体战的一个环节，与军事、政治、经济、外交和文化斗争紧密结合，交互运用。

生意交往中，往往会碰到这样一些人，或倚仗于强大的经济实力，高高在上，盛气凌人；或有众多的客户可供选择，而悠然自得，看鸟蚌相争坐收渔利；或掌握着关键的商业机密，待价而沽，牟取暴利；或久经沙场，老谋深算，故意耍弄威风，令对手误入陷阱。面对这些强硬的对手，稍有不慎，不仅生意难成，反会落下无限的懊恼与悔恨。因此，探索与强硬对手交锋并从中取胜之道，必令人大开眼界，受益无穷。这里根据强手类型，仅撰四法，借以抛砖引玉。

第一、面对精明者，充分准备，务实细致；正面交锋，不卑不亢，据理力争，步步紧逼，以胆识才学，先声夺人，最终令对方刮目相看，柳暗花明。

生意场上的精明者，往往长于计算，工于心计。他们对市场行情、同行实力、物流走势。了如指掌；大凡人情世故、心理奥秘、商战技巧，无不烂熟于心。未及交锋，故弄玄虚，那骄势傲态足以使心虚胆怯者困窘尴尬，丑态百出，不战而败。因此，与精明者交锋，自信是取胜的必备前提。不因对手精明而看轻自己，不以经验不足而心虚胆怯，以平等之身份，以买卖不成仁义在的宽大胸怀，以山不转水转、江山代有才人出的豪迈气概去迎战对手，你就不会





翘首踮脚望对方之项背，或俯首贴耳看对方之脸色，而会昂首挺胸屹立在对手面前。

自信是前提，务实是关键。交易行为发生以前，你必须详实地把握市场行情及其变化，准确地判断双方的利益目标及营销策略。市场价格，潮起潮落，发展变化，变幻莫测，聪明人不人云亦云，不随波逐流，若事前料事如神，生意洽谈中自然会高人一筹。除了准确掌握生意行情外，对手实力、当事人的背景材料无不洞察入微，大至对方内部矛盾，小至个人兴趣爱好，应有尽有，知己知彼方能百战百胜。另外，礼仪社交、风俗习惯，务必老到内行，别看敬烟倒茶之类的小事，同样内含无穷奥妙，举手之间，半拍之内，气势就有高低之分。首次见面，气宇轩昂，风度翩翩，即非英俊之辈，也应刻意修饰，将自我表现得恰到好处。举手投足，问候寒暄，温文儒雅，即使不出自名门望族，也要让对方看出决非等闲之辈。

正面交锋中，同样需要自信务实。具有坚定的自信心会使你在强大的谈判对手面前不卑不亢，在气势上居高临下，让对手摸不透底细，造成对手心神迷乱，而对方的心虚不仅会暴露他们的弱点，更会在较量中不自觉地处处被动。谈判中的务实体现在言语表达过程中。交谈的主题范围，要不受对手控制。对不善言辞者，开门见山，直捣黄龙，直陈利弊，步步紧逼。对善于言辞者，不妨海阔天空，尽情发挥，娓娓道来，挥洒自如。言谈中，要察言观色，掌握主动，该发挥处发挥，该停顿处停顿，不急不躁，不愠不怒，火候温度，恰到好处，即使较量到白热化的程度，也应喜怒不形于色。语少处，廖廖数语，语惊四座；语多时，妙语连珠，落地有声。理性分析处，丝丝入扣；数据论证处，分毫不爽，如此雄才大略，对手岂能小看??

若见面数次，机缘凑巧，受到命运女神惠顾，那属幸运；若一波三折，也在意料之中。遇到挫折不减锋芒，遇到阻碍不垂头丧





气，同样是自信的表现。精明人斗智，全在心计较量。生意成败，过程漫长，不急不躁，耐心等待，随时判明来自各方面的信息，不轻信流言蜚语，不挑动家长里短。谈判场内，内紧外松；谈判场外，谈笑风生，超然脱俗，方显得大家风范。即使谈判破裂，也要表现得超然脱俗，败而无憾。抑或此次的失败乃下次成功的先兆。

第二、面对奸诈者，巧妙周旋，沉稳不露，密切注意对手举动，搜寻其弱点，掌握时机火候，在其要害处重重一击，令其方寸大乱，方可稳操胜券。

生意场上，有正人君子，亦有奸诈小人。若遇奸诈小人，也去剖析事理，据理力争，岂非枉费口舌？俗话说；水来土掩，兵来将挡。善有善招，恶有恶法，切不可书生气十足。大凡生意交往，全在一个“利”字，透过“利”字，看其中奥秘，乃有小利、大利，公利、私利，显利、隐利，短利、长利……之分。奸诈小人，必以小利套取大利，以公利满足私利，以显利掩盖隐利，以短利换回长利。一笔生意一个窍门，摸清获利窍门，头脑就会清醒，一通百通，不上其当。以小利套取大利者，必遍布陷井；以公利谋私利者，必故意使绊；以显利掩盖隐利者，必花言巧语；以短利换回长利者，必隐而不露。对付奸诈小人，头脑不可简单，应冷静观察，摸清门道，让对方露出狐狸尾巴，方可定计定策，以求万全。

大凡奸刁之徒，无不刁蛮巨滑，心狠手辣。他们或相互勾结，坑蒙拐骗；或欺世盗名，言而无信；或贪得无厌，欺行霸市；或滥用职权，公开勒索。与这种人打交道，最须小心谨慎。引蛇出洞，要沉着耐心；诱敌深入，不可打草惊蛇，以免对方瞧出端倪，令你前功尽弃。下诱饵要巧，正面不敌，可两侧迂回，多接触其亲朋好友，以外围下手，令其腹背受敌，首尾难顾，断其左膀右臂，孤掌自然难鸣。布机关要妙，切不可陷于其间，难以自拔。不轻信对方花言巧语，不贪图对方小恩小惠，不轻易允诺应承，不见兔子不撒鹰。合同条文，反复推敲，务求万无一失；生意环节，着着落实，



蛛丝马迹不轻易放过。同事亲信，严守机密，内部营垒，谨防奸细，同行之间，协调一致，扎紧篱笆，野狗难进，稳住阵脚，方可应战。

一旦时机成熟，应果断出击，切莫心慈手软。一旦在奸诈者之痛处下手，对方必然方寸大乱，乱中取胜如探囊取物。不过，图穷匕首见，谨防狗急跳墙，只有笑到最后者方为笑得最好。

第三、面对老实倔强者，应热情主动，谦逊随和，善解人意，以至诚至情打动对方，从而令其动心动容，改变生意策略，令你绝处逢生。

大凡倔强者，只认一个死理。这种人洁身自好，原则性强，老实厚道，不善交往，脾气古怪，难有真心知己。一旦顶起牛来，任你软硬兼施，磨破嘴皮，他始终不肯网开一面。开启心灵的窗户，必从“情”字下手。这种人厚道本分，恪守“受人滴水之恩必当涌泉相报”之古训，轻易不受人施舍，一旦为你心动，生意成功，指日可待。

以“情”动人，必先从缩小“感情区”做起。一旦相识，待之以友，隔三差五，上门交流；家长里短，问寒问暖；遇有难事，鼎力相助；天长日久，精诚所至，金石为开。以情动人，重在至诚，诚以‘真、信’为本。真为源，信为实。双方交往，不故弄玄虚，不装腔作势，不花言巧语，不搬弄是非，胸怀坦荡，君子风度，是为真。轻易不承诺对方，一旦承诺，言必行，行必果，就是上天揽月，下海捞针，也要为之兑现，是为信也。生意交往，产品不偷工减料、以次充好；交货日期，不拖延时间，耽误分秒；货款结算，笔笔落实，不拖泥带水；若有意外情况，宁可自己受损，不推卸责任。尊重他人，忘却自我，顾大局，识大体。古有杀身以成仁、舍利而求义之壮举，当今虽说引入现代市场经济，赔本的买卖不干，但传统文化根深蒂固，对老实人来讲，传统文化比外来文化更有吸引力。义利之间，情义为重，生意场上，虽说难求大仁大





义，但鱼和熊掌难以兼得之时，宁可舍利求义，不可忘情负义。虽有一时之损失，却能换来对方之真情。生意交往岂在一两笔之间？放眼远望，青山绵延，绿水长流，商场得一知己，何愁机遇不来？人生得一知己，岂不快哉？

第四、上述三种人，精明强干者，讲道理；奸诈狡滑者，钻歪理；老实倔强者，认死理。不管何理，尚可搭理。然另有一种人，往往实力雄厚，财大气粗，高高在上，城门紧闭，任你施展十八般武艺，根本不理。门之不开，理将何谈？接近这种人，重在敲门，敲门之道，唯有一个“奇”字。

若以毛遂自荐法进门，大门难进。不妨坐等时机，半路出击，中途拦截，逼其相见。横生事端，与之相见，对方必冷眼相看，此时若按部就班，自我介绍，卑躬屈膝，必令对方小瞧，与其进入死胡同，不如将错就错，或以物泄愤，或以人泄气，迎头痛斥，仗义执言，给其意想不到的下马威，或许能歪打正着，大功告成。

若以牵线搭桥法引见，牵线之人不可寻常。若以对方亲朋好友牵线，即使能见上一面，寒暄几句，人情淡如水，一面之交，转瞬即逝。若以对方崇敬或心爱之人引见，对方尚可同意交往，但靠感情与裙带相连，生意犹如施舍，看人家脸色，分一杯残羹，就算生意做成，不成大器，心中难安。引见之人必为与对方有利益联系之人，或顶头上司，或左邻右舍，能找到这些人，对方必不敢怠慢，对你亦不会小看。一旦大门敞开，机会也就由此而生。

若引见难以成功，不妨变换思维角度，在同行中穿针引线，以多方之合力，壮自我之声威。

综上所述，对精明者，以理服之；对奸诈者，以法制之；对倔强者，以情动之；对实力雄厚者，以奇胜之。此四法，虽非金科玉律，但商战奥秘尚能揭示一二，现昭然于商界朋友，必仁者见仁，智者见智，若果真遇一二知己，也不枉费我数日劳累。



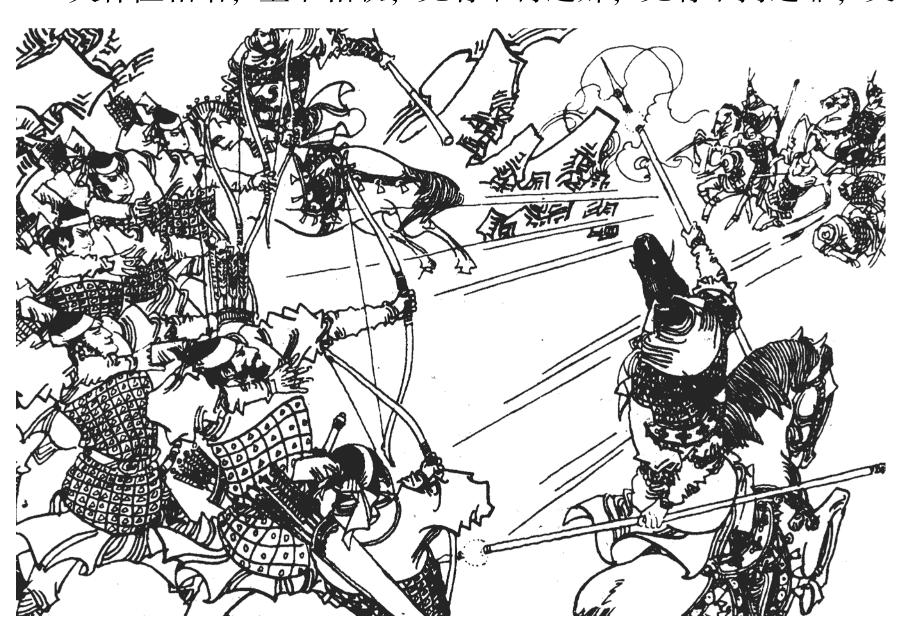
十四　伍制令

【原文】

军中之制，五人为伍，伍相保也[1]；十人为什，什相保也；百人为闾[2]，闾相保也。伍有干令犯禁者[3]，揭之，免于罪；知而弗揭，全伍有诛。什有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全什有诛。属有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全属有诛。闾有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全闾有诛。

吏自什长以上，至左右将[4]，上下皆相保也。有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭者，皆与同罪。

夫什伍相结，上下相联，无有不得之奸，无有不揭之罪，父







不得以私其子，兄不得以私其弟，而况国人[5]？聚舍同食，乌能以干令相私者哉[6]？

【注释】

（1）相保：互相担保，一人有罪，互保的人连坐。也称连保。

（2）闾：原为古代户口里甲编制的单位，据《周礼》郑注，二十家为闾。这里作为军队编制的单位，百人为闾，也称“卒”。

（3）干：抵触，违犯。

（4）左右将：辅佐的将领，副将。

（5）国人：原指居住在城邑的人或一国之人，这里指一般没有亲戚关系的人。

（6）乌：何，怎么。

【译文】

军队中的制度规定：五人编为一伍，伍内互相担保；十人编为一什，什内互相担保。一百人编为闾，闾内互相担保。一伍之中有人违犯法令禁律的，其他人揭发了，可以免罪；如果知情而不揭发，全伍都受惩罚。一什之内有违犯法令禁律的，其他人揭发了，可以免罪；如果知情而不揭发，全什都受惩罚。一属之内有人违犯法令禁律的，其他人揭发了，可以免罪；如果知情而不揭发，全属都受惩罚。一闾之内有人违犯法令禁律的，其他人揭发了，可以免罪；如果知情而不揭发，全闾都受惩罚。

军吏自什长以上至军中副将，都实行上下连保。如果军吏中有人违犯法令禁律的，其他人揭发了，可以免罪；如果知情而不揭发，则所有军吏都同违法者同样治罪。

这样，什伍的编制环环相扣，上下实行连保，就没有捉不到的奸细，没有揭发不出来的罪行。父亲都不敢以私情包庇儿子，兄长都不敢以私情包庇弟弟，更何况对没有亲属关系的普通人呢？士卒们、军吏们住宿吃饭在一起，怎么会有违犯法令而互相包庇的人呢？





【心得】

本篇主要论述了军队中如何制定严格规章制度的问题。只有纪律严明，才能使军队在战争中取胜，才能使国家长治久安。孙子早在《孙子兵书·军争篇》中指出：“以治待乱。以静待哗，此治心者也。”尉缭也提出了与之相同的观点。治，包括内容很广，国家治可求安，军旅治可求胜。战争胜负，最终决定一个国家的政治经济实力。国家政局不稳，动乱不堪，经济凋敝，在外患来临之时，就不可能取胜。两国交战，治者胜、乱者败，古之常理。一个国家、一支军队的“治”，非朝夕之功，靠日积月累。

公元前564年，晋悼公时，晋以治闻名。晋伐郑，郑求救于楚。楚军昼夜兼程，想趁晋军不备，借夜暗掩护，直进至晋军营门，使晋军无法出营列队。晋军面对不利局势，丝毫不乱，从容于营内平灶掩井，排列阵势。并以“三分四军”之法对付楚军，使楚军疲惫。楚军本想出其不意进攻晋军，以造成晋军内部慌乱，却被晋军从容而解。

一个国家，一支军队，一个社会团体，无不励精图治。只有严治，才能使恶人畏惧，防止动乱；只有久治，才能国泰民安，人心归向。唯有以治待乱才是胜策：那种通过“天下大乱”达到“天下大治”，或是依赖临时应付，虽然可能暂时渡过难关，但人民是要付出许多血的代价的，也是不得已的下下之策。

吴王阖闾时，孙武来到吴国。阖闾读了他的著作，很是钦佩。问道：“可以试试练兵的方法让我看看吗?”孙武说：“可以。”又问：“你的练兵方法可以适用于妇女吗?”孙武说：“可以。”。

于是阖闾挑出宫中美女180人，交给孙武。孙武把她们编成两队，派阖闾的两个最宠爱的姬妾，分任队长，每人都持着戟，站成了队。孙武先对她们说：“你们都知道心、左右手和背的位置吗?”她们都说“知道”。孙武说：“心在前，左手在左，右手在右，背在后。大家都明白吗?”她们都说“明白”。孙武部署已定，设下





了执行军法用的斧钺，“即三令五申之”。然后击鼓使她们向右。

妇人们却嘻嘻哈哈地笑起来。孙武说：“约束不明，申令不熟，这次应由将帅负责。”于是“复三令五申而鼓之左，妇人复大笑”。

孙武说：“部署已经明确，解释也已透彻，这次仍旧不照办，那就是士兵不听指挥的问题了，队长应受军法处分！”

吴王阖闾正在台上观看操练，见要杀他两个爱姬了，大吃一惊，急忙派人下来传话，说：“我已经知道将军善于用兵了。我没有这两个爱姬饭都吃不下的，请不要杀她们吧！”孙武答道：“我既已受命为将，将在军，君命有所不受！”当即把两个队长斩首示众，依次派第二个人分任队长。于是又击鼓操练，妇人们不论向左、向右、前进、后退、跪下、起立，全都服从命令，而且严肃认真，毫无嘻笑喧哗的声音了。

孙武便向阖闾报告道；“兵已经练好了，请大王检阅。这两队士兵，尽可任意指挥，即使叫她们到水里火里去也不会抗命了。”阖闾苦笑道；“行了，你休息休息吧，我不想检阅了。”孙武有些不满，说：“您只欣赏我的理论，却不支持我实行！”阖闾到底还是拜他为将。

谋略家在施展自己某一计划时，部属并非都是“言听计从”，想到了，讲到了，就能办得到。贯彻既定的决心和方针政策，常常需要采用“三令五申”的方法。一而再，再而三地宣传某一政策和策略，以求得到大多数人的理解和拥护，并积极地执行，即使再有少数反对者，也就“大势所趋”无碍大局了。这是一种推行政策和“造势”的重要方法。

人们常说：“三流企业做事，二流企业做市，一流企业做势”。其实，营销也是这样。最聪明的营销就是在市场中审时度势、顺势而为。营销的本质就是“营势”、“谋势”。“谋势者”方能执市场之牛耳，花小钱办大事。

具体而言，处在不同发展阶段的企业，谋势的重点又有不同：初级阶段造势，发展阶段要蓄势，成熟阶段要乘势。而造势又是我





国中小企业在营销上的入门课、必修课。造势水平的高低将直接决定一个企业能否脱颖而出，创业成功。

造势何以能“兴风作浪”？

尽管我国市场经济已经发展20多年，但半数以上的行业发展仍不成熟，仍处在初级市场阶段。这就给我们通过“造势”来“兴风作浪”的机会。

要想“造势”，你首先要判断自己所处的行业是不是初级市场。

初级市场的第一个特点是进入门槛低。比如美容连锁行业，竞争品牌多如牛毛，仅广州就有上千家品牌，按说竞争够激烈了，但是出人意料的是，该行业进入门槛出奇地低，基本没有专业的营销人才。很多企业的营销是在瞎做，但仍然能每年做上几个亿。

另外，在初级市场中每个行业的强势品牌都不多，而且领先品牌更替非常快。比如健身器材行业，竞争品牌多，但前三甲品牌没有固定，一会是美资的，一会是台资的。同时，要看前三甲品牌的市场总份额是否大，如果三者之和超过40%甚至超过60%，那就表明这个行业虎踞龙盘，千万不要再打它初级市场的主意了。

如果该行业从没有打过价格战，我们则可以欣然地命之为初级市场；如果该行业已经打过无数轮价格战，且打到后来，价格战也不能撬动销售时，比如家电行业，这样的行业我们还是要敬而远之，小心山芋烫手啊。

按照上述三个判断标准，我们可以试着举一些初级市场的行业出来，比如：健身器材行业、美容连锁行业、馍片行业、袜子行业、家纺行业、招聘行业、网络行业、家具行业、保暖内衣行业、运动鞋运动服行业、烟草行业、餐饮行业、理发行业、图书行业、汽车配件及汽车美容行业、大部分城市的房地产行业、驾驶培训行业、珠宝行业、蔬菜行业、木地板及瓷砖卫浴行业、床垫行业等等。可谓数不胜数。在这些领域里，你都可以通过“造势”来甩掉对手。

第一、“品类第一”法则。





想学会造势，必须先掌握品类第一法则。

作为一个新品牌的打造者，你必须明白，你不是在打造品牌，而是在打造品类。

雅客V9为什么成功？因为它打造了“维生素糖果”这个新品类；

脉动为什么成功？因为它打造了运动饮料这个新品类；

云南烟为什么纵横大江南北？因为它形成了以烟叶为特征的“云烟”大品类；

柒牌男装为什么供不应求？因为它打造了“中华立领”这个新品类。

但树立一个新品类绝非抛出个新名词和新概念那么简单。树立新品类是个系统工程，从营销的起点就必须寻找到自己与众不同的“基因”。哪怕是“一点点形式上的不同”，也能帮助企业踏进辉煌的天堂。

营销的起点就是定产品的基因。有了好的起点和好的基因，产品机会有其魂、概念有其神、卖点有其灵、形象有其形、使用有其意，这样的产品放在货架上，让它静静躺在那里，好产品自己会说话，不需要额外的广告或推广，它也能自动吸引消费者的眼球，也能自动卖起来，而且卖得还很好。

任何品类要建立，还要确立自己的敌人。有了敌人，才能表现出你与敌人的不同，体现新品类的差异点和价值。任何新品牌除非有一个敌人，否则无法成功。

第二、“粗放营销”法则。

现代的市场竞争已经到了白热化程度，很多企业因此提出了“深度分销”、“助销协销”、“联销体”等各种营销新思路。

“深度分销”等营销模式，确实代表着将来营销的方向；但它们就适合众多中小企业吗？

完美的未必是适合的，不适合就必定不是最好的。只有适合的，才是最好的。





“深度分销”适合于基础较为雄厚、渠道已经基本能够驾驭、营销队伍基本成型的大中型企业，而对于渠道都还没建立或者不完善的中小企业来讲，要“深度分销”，其“深”从何而来，它连“销”都还不完备啊。

所谓粗放，是指眼光要高、要大，步子要大，浅尝则止，要象张飞，该粗则粗，切忌精细，也不能深入，深入看起来很美，但其实是个美丽的陷阱。

第三、“资源圈地”法则。企业要学会造势，就必须学会利用社会资源。

社会资源的力量无限大，大到可以让一个普通人一夜成名，也能让一个企业转瞬日进万金，关键就在于，你如何去寻找属于自己品牌的资源，并把它引爆。

蒙牛酸酸乳可以说是熟谙抢占资源的高手，2005 年，仅凭借力“超级女声”这一个资源，就迅速实现了从 7 亿飙升至 25 亿的销售额；蒙牛借助神州五号，同样演绎了一出精彩的“航天员专用牛奶”的大戏。

在中国创造奇迹的机会越来越少，当我们发现一个优质资源时，我们唯有像万宝路抢占牛仔一样，象大红鹰抢占“胜利之鹰”一样，象红金龙抢占“太空人”一样，象伊利和蒙牛抢占“内蒙大草原”一样，在消费者心智当中设定一个品牌按钮，并充分的利用相应的消费者心智资源获得市场竞争优势。

第四、“快速突破”法则。小企业的资源有限，耗不起持久战，因而造势的另外一个法则是快速突破，不能恋战，恋战就等于失败。

总之，在初级市场中，善造势者生存。要想成为造势高手，平常就要懂得积聚力量，要蓄势，待到关键时刻到来，倾力一搏，必有胜利在等着你！





十五　分塞令

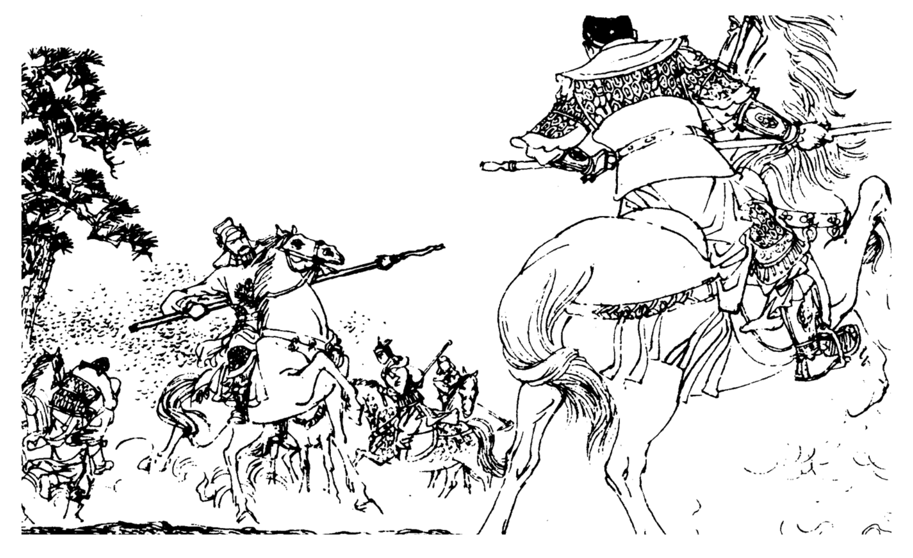
【原文】

中军、左右前后军，皆有分地[1]，方之以行垣[2]，而无通其交往。将有分地，帅有分地，伯有分地，皆营其沟域[3]，而明其塞令。使非百人无得通。非其百人而入者，伯诛之；伯不诛，与之同罪。

军中纵横之道，百有二十步[4]，而立一府柱[5]。量人与地。柱道相望，禁行清道。非将吏之符节，不得通行。采薪刍牧者[6]，皆成行伍，不成行伍者，不得通行。吏属无节，士无伍者，横门诛之[7]。逾分干地者，诛之。故内无干令犯禁，则外无不获之奸。

【注释】

（1）分地：指营区。此二字原作地分，从鄂局本改。







（2）方：作动词用，意即在四周修建。行垣：临时的壁垒。

（3）营：作动词用，意即修建。

（4）有：同“又”。

（5）府：与“俯”通，自高向下视。府柱：高高的旗杆，用来作标志。

（6）刍：用草喂养牲畜。原作“之”，从鄂局本改。

（7）横门：又叫衡门，即栅阑门，这里指营门口，也可引申指守卫在营门口的守门吏卒。

【译文】

中军和左、右、前、后各军，都各自有划分的营区，并且在四周修筑起营壁，隔绝各营区之间随便来往。将有划分好的营地，帅有划分好的营地，伯有划分好的营地，都修建起各自营地周围的沟渠界墙，并且申明隔绝交通的禁令。实行不是本百的人不得在本营地通行。不是本百的人进入本营地，伯长就杀掉他；如果伯长不杀掉他，就与犯禁者同罪。

军营中有纵横的道路，每隔 120 步远，树立一根高高的旗杆，作为士卒人数和营区的标志。道路上的旗杆前后连接，派人看守，执行禁令不准随便通行。士卒除非拿着将吏的符节作凭据，不得通行。负责打柴放牧的士卒必须排成队伍。凡是不排成队伍的，不准通行。下级军吏通过没有将领准许的符节，士兵进出不排成队伍的，守门军史就地诛杀他们。凡是越过营区进入其他部队地界者，都要杀掉。这样，内部没有人敢违犯法令禁律，那么外来的奸细就没有抓不到的。

【心得】

本篇主要论述了在营区各负其责的问题。对于私自闯入本辖区的人，严惩不殆，绝不姑息。为了维护正义或国家人民的利益，对于犯罪的亲属不徇私情，使之受到国法制裁。



《左传·隐公四年》云："君子曰：'石碏，纯臣也。恶州吁而厚与焉。大义灭亲，其是之谓乎！'"《晋书·宣王传》："赵王凶逆，天下当共计之，大义灭亲，古之明典。"《旧唐书·李建成传》："周公圣人，岂忌无情于骨肉？为存社稷，大义灭亲。"

《吕氏春秋·去私》记载：墨者有钜子腹䵍居秦，其子杀人。秦惠王曰："先生之年长也，非有他子也，寡人已令吏弗诛矣。先生之以此听寡人也。"腹䵍对曰："墨者之法曰：'杀人者死，伤人者刑。'此所以禁杀伤人也。去禁杀伤人者，天下之大义也。王虽为之赐，而令吏弗诛，腹䵍不可不行墨者之法。"不许惠王，而遂杀之。子，人之所私也，忍所私以行大义，钜子可谓公矣。

北魏孝文帝迁都洛阳后，改革鲜卑族旧的风俗习惯，推行汉化政策，遭到了太子恂等人的反对。太子恂不好读书，只有15岁，洛阳的炎热他受不了，汉话也说不好，汉人的衣服他穿得很别扭，因此常思北归。迁都洛阳后的第三年，太子恂趁孝文帝出游嵩山之机，私自召集牧马，准备把不愿迁都的人，带回平城去。中庶子高道悦苦苦劝阻，恂不仅不听，反将高道悦杀死。尚书陆琇得悉，快马飞告孝文帝。孝文帝返回洛阳，严加斥责，并杖恂100大板，拘于城西别馆。孝文帝又召集大臣，公布了太子的罪行后，将他废为庶人，送往河间（今河南孟县西）看管，只给他一些粗茶淡饭以维持生命。元恂心中怀恨，常想伺机逃跑，孝文帝知道后，将其赐死。

孝文帝大义灭亲，杀死了自己的儿子，以扫除其实行改革、推行汉化政策的障碍，其目的在于使自己的统治长治久安。

大义灭亲，不仅是政治家必须具备的政治品德，也是一种高明的统御谋略。古往今来，许多胸怀宽广、雄韬大略的政治家无不善于利用这一谋略，大做文章，达到某种政治目的。作为领导者，在自己的亲属触犯法律时，能够不徇私情，铁面无私，做到在法律面前人人平等、王子犯法与庶民同罪，才能发挥领导的表率作用，树



立领导者的形象和威信，才能上行下效，达到举一反三的效果。

《荀子·儒效》云："法先王，统礼义，一制度，以浅持博，以古持今，以一持万，苟仁义之类也，虽在鸟兽中，若别白黑。"亦作"以一驭万"。朱自清《经典常谈·诸子第十》："君主能够兼用法、术、势，就可以一驭万，以静制动，无为而治。"

美国罗斯福在任总统期间，常常津津乐道对他决策最有影响的故事：第一次世界大战期间，年仅36岁的海军部长助理罗斯福奉命前往欧洲视察美军。首先访问了协约国军总司令部，一个16世纪的古城堡，掩映隐没于园林之中，古色古香，幽美安谧。大门口门岗只有一个士兵，一位少校引他进入古堡大厅。落地玻璃窗前的安乐椅上，坐着一个正在聚精会神看小说的白发苍苍的老头儿，少校轻声介绍说："这是协约国军总司令斐迪南·福煦元帅。"一位赫赫有名的元帅，统帅400万大军，指挥大大小小上百个战场作战，情况瞬息万变，决策日理万机，可是总司令竟然如此安闲清静！罗斯福大为惊奇，急不可待地询问："元帅，您这总司令部共有多少人?"福煦顺回答道："两个上校，3个少校，10个士兵。"正当罗斯福大惑不解时，福煦说："我的统帅部只考虑重大战略决策，不需要冗杂人员。作为统帅，最重要的是摆脱琐碎小事干扰。我最关心的只有两个事：一是3公里以上地区的得失；一是各兵团后备兵力的变化。"此例可谓为"以一持万"，抓住关键而统御全局的典范。只有做到了"战略集权，战术分权"，"大权独揽，小权分散"，"宏观控制，微观搞活"，"以静制动，无为而治。"才能达到"以一持万，万事亨通"的境界。

"以一持万"的谋略，是军事、政治、经济、科研、文化、教育、外交等各行各业的最高决策者最重要的谋略之一。

现代决策者，不能摆脱文山会海，不能跳出事务性工作圈子，不能改变别人瓜分自己时间的被动状态，不能超脱现实进行宏观战略思考，就难以正确作出重大战略决策。历史上著名的政治谋略家





深谙此道。宋太宗的宰相吕端是古代英明决策者。小事糊涂，大事清楚，"天下大事不动声色而完于顷刻之间"，深通以一持万谋略的奥妙。《矛盾论》指出："任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起着领导的、决定的作用。其他则处于次要和服从的地位，因此，研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。"

企业发展战略是对企业发展的谋略。发展即质变，即创新。企业发展战略不是对企业怎样干的谋略，而是对企业怎样变的谋略。谋略是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋。

企业发展战略是对企业发展的整体性、长期性、基本性计谋。计谋不是主观想象，不是常规思路，不是知识堆砌，不是经验搬家，而是对问题科学、实际、新颖、独特、简单的解决办法。企业发展战略是对企业发展中整体性、长期性、基本性问题科学、实际、新颖、独特、简单的解决办法。

企业发展战略是一个战略体系。在企业发展战略体系中，每一项战略在企业发展中所起的作用是不同的。其中，必定有这样一项战略，它对企业发展具有特别重大的指导作用，对其它战略具有特别重大的带动作用。可以把具有这种作用的战略称为"企业发展核心战略"。企业发展核心战略是相对于企业发展一般战略而言的战略。如果说在企业发展战略体系中每一项战略都是重要的，那么企业发展核心战略就是最重要的战略。研究企业发展战略首先要研究好企业发展核心战略，善于用核心战略统帅其它战略，用其它战略保证核心战略。核心战略是纲，纲举目张。

研究企业发展核心战略要善于抓主要矛盾。企业发展中的主要矛盾就是木桶理论中所说的最短的那块板。任何企业在任何时期也都存在一种主要矛盾。企业主要矛盾不仅是最大的整体性问题，而且是最大的长期性、基本性问题。主要矛盾能不能准确地抓住，能



不能有效地解决，对企业发展具有决定性的影响。如果解决了这个主要矛盾，那么其它问题就容易解决了；如果这个主要矛盾得不到解决，那么其它问题就难以解决，即使解决了也没有很大意义。例如：如果一个企业的主要矛盾是经营方向不准，那么即使再折腾也赚不了多少钱；如果一个企业的主要矛盾是营销工作不力，那么即使产品再好也卖不去多少；如果一个企业的主要矛盾是体制不顺，那么就更可想而知了。总之，研究企业发展战略，应该首先集中精力抓主要矛盾，并针对主要矛盾提出科学、实际、新颖、独特、简单的解决办法，而这套解决办法就是企业发展核心战略。

研究企业发展核心战略还要善于抓主要扬长点。许多企业往往面临以下两种情况：一是虽然存在主要矛盾，但主要矛盾并不突出。木桶中虽然有一块木板比较短，但并不是特别短，比如只短一厘米。短一厘米虽然也是木桶的主要矛盾，但毕竟问题不大，以至于照样挑水。如果企业的主要矛盾不突出，那么即使解决了也不会使企业发生很大变化。二是虽然存在突出的主要矛盾，但是这种突出的主要矛盾在一定时期很难解决。例如：有些体制问题在一定时期是很难解决的，有些技术问题在一定时期也很难解决。如果非要解决很难解决的主要矛盾，那么就是知其不可而为之了，结果是不会令人满意的。要是面临上述两种情况之一，研究企业发展战略就不一定集中精力抓主要矛盾了，而应该集中精力抓主要扬长点。要灵活使用扬长补短与扬长避短这两大策略。对企业之短应该宜补则补，宜避则避。无论对那个短是补还是避，对那个长总是要扬的。扬长就是要发挥和再造优势，而发挥和再造优势是企业发展的重要条件。任何企业在任何时期都会有若干优势需要发挥和再造。发挥和再造优势也要突出重点，要善于用主要扬长点带动企业的各项发展工作。抓主要扬长点要灵活机动。那个主要扬长点究竟是在经营方向方面，是在技术开发方面，是在市场营销方面，还是在其它方面，都不是可以随心所欲的，一定要把需要与可能有机结合起来才





能准确选定。如果抓住了主要扬长点并相应提出了科学、实际、新颖、独特、简单的解决办法，那么这套解决办法同样是企业发展核心战略。

应该承认，提出一项富有价值的企业发展核心战略是很不容易的，因为它不仅需要一般战略研究能力，而且需要对各种战略的综合分析与比较能力；不仅需要抓住主要矛盾或主要扬长点，而且需要拿出一整套解决主要矛盾或实现主要扬长点的有效办法。总之，这是一个严峻的挑战。广大企业家应该勇敢地接受这个挑战，因为加快企业发展离不开它。发现主要矛盾或主要扬长点需要智慧，相应提出科学、实际、新颖、独特、简单的解决办法更需要智慧。任何企业领导的智慧都是有限的。智慧越有限，越要集思广益，广泛听取各个方面的意见，其中包括社会各界专家的意见。要舍的花大精力研究企业发展核心战略，因为一旦把这个核心战略制定好了，就能够事半功倍地展开许多工作，从而加速企业的健康发展。

第一、战略本质。让我们在探讨企业发展战略本质之前，首先探讨一下战略本质。大家知道，“战略”这个概念最初只应用于军事领域。那么，军事领域里的“战略”指的是什么呢？迄今为止，人们对“战略”众说纷纭，始终没有统一的定义。其实，“战略”是一个复合词，是“战”+“略”，是对“战争谋略”的简称，或者说人们把“战争谋略”简称为“战略”。对“战争”这个概念用不着讨论，因为大家都明白它的意思。关键是要把“谋略”搞清楚。那么什么是“谋略”呢？我认为：谋略首先是一种计谋，但不是一般的计谋，是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋。通过上面的分析，我们可以得出这样的结论：战略是对战争中整体性、长期性、基本性问题的计谋。

第二、战略与战术。战略与战术是相辅相成的两个概念，谁都离不开谁。战略是相对于战术而言的，战术是相对于战略而言的。理解了战术就容易理解战略，反过来也一样。





在战争中，为了最大限度地保存自己、消灭敌人，各参战方都会尽量地使用计谋。孙子说“上兵伐谋”，就是主张打仗要用计谋。《孙子兵书》和《三十六计》讲的都是计谋。计谋有大有小，大的计谋是战略，小的计谋是战术。

刘备“三顾茅庐”会见了诸葛亮，问以统一天下大计，诸葛亮精辟地分析了当时的形势，提出了首先夺取荆、益二州作为根据地，对内改革政治，对外联合孙权，南抚夷越，西和诸戎，等待时机，两路出兵北伐，从而统一全国的计谋。这次谈话就是著名的《隆中对》。诸葛亮在《隆中对》提出的计谋是战略，而空城计、草船借箭、火烧连营等计谋都是战术。

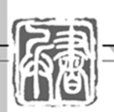
战略与战术的区别有三个：第一个区别是战略针对整体性问题，战术针对局部性问题；第二个区别是战略针对长期性问题，战术针对短期性问题；第三个区别是战略针对基本性问题，战术针对具体性问题。

第三、企业战略本质。美国的安索夫 1965 年发表了《企业战略》，后来又发表了《战略管理论》。从此以后，“战略”这个概念就开始在企业领域使用了。这是一次重大的理论创新。40 年来，全球企业战略管理实践活动之所以蓬勃发展，与安索夫的理论创新是分不开的。

那么，什么是“企业战略”呢？人们对“企业战略”的定义也是不统一的。所谓企业战略其实就是企业谋略，是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。“战略”的本义是战争谋略，而在“企业战略”中，“战略”的本义已经被引申了，引申义成了谋略。“企业战略”重在一个“略”字，而这个“略”字就是谋略。我们要关注“企业战略”中的“略”字，不要光盯着那个“战”字，因为在经济领域不存在战争。只有这样注释“企业战略”这个概念才容易理解，才能够准确地把握“企业战略”的本质。

企业计谋也有大小之分：大的企业计谋是企业战略，小的企业





计谋是企业战术。企业战略谋划的是企业的整体性、长期性、基本性问题，而企业战术谋划的是企业的局部性、短期性、具体性问题。大家知道，在企业领域很少有人使用“企业战术”这个概念。虽然很少有人提到企业战术，但它是客观存在的。企业计谋不能有大无小，企业不能只谋划整体性、长期性、基本性问题，不谋划局部性、短期性、具体性问题。既然企业大计谋是企业战略，那么企业小计谋就只能是企业战术了。

第四、企业战略种类。“企业战略”是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略是层出不穷的，例如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的谋略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。例如：企业竞争战略是对企业竞争的谋略，是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业营销战略是对企业营销的谋略，是对企业营销整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业技术开发战略是对企业技术开发的谋略，是对企业技术开发整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业人才战略是对企业人才开发的谋略，是对企业人才开发整体性、长期性、基本性问题的计谋。以此类推，都是一样的。各种企业战略有同也有异，相同的是基本属性，不同的是谋划问题的层次与角度。总之，无论哪个方面的计谋，只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题，就属于企业战略的范畴。

然而最初人们所讲的“企业战略”，主要指的是竞争战略。1971 年美国的迈克尔•波特发表《竞争战略》之后，更强化了人们的这种认识。在迈克尔•波特的著作中，是把企业战略当作竞争战略的同义语来使用的。他说的企业战略都是竞争战略。军队从事战争，企业从事竞争。竞争与战争虽然本质不同，但也有一个“争”字。企业竞争也是很残酷的，失败了就要死亡。既然要参与





竞争，那么当然就要讲究竞争战略，不能只是一味地拼人力、拼财力、拼物力。竞争战略虽然非常重要，但毕竟不能代替企业战略。企业为了生存与发展不能只谋划竞争，而应该同时谋划许多方面。千万不要在竞争战略与企业战略之间划等号，竞争战略只是企业战略的一部分。如果读了迈克尔·波特的《竞争战略》，就认为企业只存在竞争战略，那就是只见树木、不见森林，与瞎子摸象差不多了。现在，把竞争战略等同于企业战略的大有人在。他们的这种认识是片面认识，而这种片面认识是妨碍企业战略管理的。

第五、企业发展战略本质。在探讨战略本质与企业战略本质的基础上，就容易理解企业发展战略本质了。究竟什么是企业发展战略呢？就是企业战略的种类之一，是对企业发展的谋略，是对企业发展中整体性、长期性、基本性问题的计谋。

根据上述定义，企业发展战略有五个特征。在这五个特征中，一个是企业发展战略的本质特征，四个是企业发展战略的一般特征。企业发展战略的一般特征是任何企业战略都具备的特征。

企业发展战略的本质特征是发展性，是着眼于企业发展。虽然有些企业战略也是为企业发展服务的，如企业竞争战略与营销战略，但是它们着眼点与发展战略是不同的，竞争战略着眼于竞争，营销战略着眼于营销。

不少企业战略教材都把竞争性说成是企业战略的一个特征。其实，这是不对的。竞争性只是企业竞争战略的特征，并且是它的本质特征。不能由此认为企业任何战略都具有竞争性这个特征。不同的企业战略具有不同的本质特征。企业人才战略着重解决的是人才问题，企业文化战略着重解决的是文化问题，企业信息化战略着重解决的是信息化问题。这些企业战略虽然都为企业竞争服务，但绝对不会像竞争战略一样重点谋划竞争问题，绝对不会搞什么五种竞争力分析，也绝对不会运用三大竞争战略。把竞争性看作所有企业战略的一个特征，与人们长期在竞争战略与企业战略之间划等号有





密切关系。上面已经说过，在竞争战略与企业战略之间是不能划等号的，因为竞争战略只是企业战略的一种战略。企业除了竞争战略还有其它战略，其中包括发展战略。

企业发展战略不仅具有发展性这个本质特征，而且还具有企业战略的一般特征。企业战略的一般特征有四个：第一个是整体性。整体性是相对于局部性而言的。任何企业战略谋划的都是整体性问题，而不是局部性问题。第二个是长期性。长期性是相对于短期性而言的。任何企业战略谋划的都是长期性问题，而不是短期性问题。第三个是基本性。基本性是相对于具体性而言的。任何企业战略谋划的都是基本性问题，而不是具体性问题。第四个是计谋性。计谋性是相对于常规性而言的。任何企业战略都是关于企业问题的计谋而不是常规思路。企业战略必须同时具备上述四个特征，缺少其中一个特征就不是典型的企业战略了。企业发展战略必须同时具备上述五个特征，缺少其中一个特征也就不是典型的企业发展战略了。

由于企业发展战略是企业各种战略的总战略，所以，企业发展战略的整体性更加突出。也就是说，企业发展战略比其它企业战略针对的问题更加全面。从某种意义上说，企业发展战略是其它企业战略的上位概念，是统帅其它企业战略的总战略。用企业发展战略指导其它企业战略，用其它企业战略落实企业发展战略，这是先进企业的成功之道。

加强企业发展战略研究，在任何企业都是主要领导人的责任。如果说企业的各个副职可以在一定程度上主持其它企业战略的研究工作，比如技术总监可以在一定程度上主持技术开发战略的研究工作，营销总监可以一定程度上主持营销战略的研究工作，那么只有主要领导才能主持企业发展战略的研究工作。

第六、企业发展战略与企业发展计划。企业发展战略与企业发展计划是什么关系？这是许多人搞不清楚的问题。其实，企业发展



战略是企业发展计划的灵魂与纲领。企业发展战略指导企业发展计划，企业发展计划落实企业发展战略。加强企业发展战略研究是编制企业发展计划的基础。如果企业发展战略不正确、不准确、不高明，企业发展计划制定得再具体也没有多大价值，甚至还会导致重大损失。当然，如果没有企业发展计划，再正确、准确、高明的企业发展战略也很难具体实施。这也是相辅相成的。

许多企业都重视计划，尤其是年度计划，这是对的；但这还不够，还应该把企业发展战略重视起来，坚持用企业发展战略指导和统帅各项计划。计划讲究措施具体、目标定量、综合平衡，这是必要的。然而，只有首先把企业发展战略定得正确、准确和高明，具体措施、定量目标和综合平衡才有富有意义。

总之，企业发展战略并非只是一个梦想，或者只是一纸空文，完整、科学的战略方案对于企业改善经营管理、提升经营业绩，具有不可估量的巨大作用。战略对于企业的价值，就如同一个人的思想、智慧对于一个人的价值，没有思想、智慧的人体不可能创造出太大的经济价值和社会价值。

企业发展战略不是常规思路，而是新奇办法。企业发展战略应该使企业少投入、多产出，少挫折、快发展。谋略是智慧结晶，而不是经验搬家和理论堆砌。智慧之中包含知识，但知识本身并不是智慧。智慧与知识具有本质的区别。许多军事家都有“空城计”知识，但没有诸葛亮那样的智慧，先知为智。智慧是对知识的灵活运用，也是对信息的机敏反应。谋划企业发展靠智慧，谋划企业整体性、长期性发展靠大智慧。





十六　束伍令

【原文】

束伍之令曰：五人为伍共一符[1]，收于将吏之所。亡[2]伍而得伍，当之；得伍而不亡，有赏；亡伍不得伍，身死家残。亡长得长，当之；得长不亡，有赏；亡长不得长，身死家残；复战得首长，除之。亡将得将，当之；得将不亡，有赏，亡将不得将，坐离地遁逃之法[3]。

战诛之法曰：什长得诛十人，伯长得诛什长，千人之将得诛百人之长，万人之将得诛千人之将，左右将军得诛万人之将，大将军无不得诛。



【注释】

（1）符：符籍，即花名册。

（2）亡：伤亡，损失。

（3）坐：定罪。

【译文】

战场上约束队伍的法令规定：五人组成一伍，写在一个花名册

上，由将吏统一收存。（作战时）伤亡一伍而消灭敌人一伍，功罪相当；消灭敌人一伍而自己无伤亡，给以奖赏；伤亡一伍而不能消灭敌人一伍，（将吏就要受到严厉的惩罚，）身死家残。伤亡一个军吏而消灭敌人一个军吏，功罪相当；消灭敌人一个军吏而我方军吏无伤亡，受奖赏；我方伤亡一个军吏而不能消灭敌人一个军吏，将吏就要受严厉处罚，身死家残；如果再战能得敌人一个为首的军吏，可以免罪。我方伤亡一个将领而消灭敌人一个将领，功罪相当；能消灭敌人一个将领而我方将领无伤亡，受奖赏；我方将领伤亡而不能消灭敌人一个将领，就按惩处临阵遁逃的法令治罪。

战场上惩处的法令规定：什长有权惩处所管辖的十名士兵，伯长有权惩处所管辖的什长，统帅千人的将领有权惩处所管辖的伯长，统帅万人的将领有权惩处所管辖千人之将，左右副将有权惩处所管辖万人之将，大将军掌握有无人不可惩处之权。

【心得】

本篇主要论述了战场上约束队伍法令规定的问题。君王令大将军带兵作战，必须要授其以权。为了取得战争全胜，尉缭提出了两个必备的重要条件：一是明君，一是贤将。他指出了君主在军事上瞎指挥的三种表现：不知三军之不可以进，而谓之进；不知三军之不可以退，而谓之退，是谓縻军。不知三军之事而司三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权而司三军之任者，则军士疑矣。并且认为，“三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是为乱军引胜。”如果君主不是这样瞎指挥，而是按照军事斗争的特点正确指导，与将同志同谋，不干扰，这就是尉缭所主张的明君。他认为，君与将并非对立的，二者关系如同辅车相依，不可缺一。

燕昭王重用乐毅，乐毅亦尽心尽责，率军拔城掠地，无往不胜；而后燕惠王却从中作梗，以己之好恶而用将，终致胜而转败。

《兵经•任》云：“上御则掣，下抗则轻。故将以专制而成，分制而异。……毋有监，监必相左也；毋或观，观必妄闻也；毋听





谗，谗非忌即间也。故大将在外，有不俟奏请，赠赏诛讨，相机以为进止。将制其将，不以上制将。善将将者，专厥任而已矣。”从尉缭始，都把君主不要干预军事指挥作为一条重要军事原则。战争史也证明，君主不干预将帅，将帅充分发挥主观能性，从战场实际情况出发，选择正确的战略战术，战则无有不胜。君主不信任将帅，过多地于预将帅，往往不合战场实际情况，只能造成指挥失误，导致失败。

在现代军事理论中，委托式指挥法实际上就是“君不御将”的完善和发展。战争指挥上的主动和自由，是指挥员产生创造力的条件，这种主动和自由，是以君主的“不御将”为前提的。

当然，这一原则讲的是“将能而君不御者胜”。另一方面，如果“将不能”，那么战争胜负就不取决于“君不御”了。这也是不容忽视的问题。“君不御者胜”的前提是“将能”。

至于将如何有“能”，需要哪些方面的“能”，那是另一方面的问题。现代条件下，不但要强调“将能”，强调“君不御”，也要强调“君”及时了解战场情况，了解战事进程，以便从全局上给战事以指导。

《孙子兵书· 九地篇》云：“善用兵者，携手著使一人，不得已也。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。”尉缭在这里主要讲如何统兵作战的问题。他认为，善用兵者，能使全军战斗象牵着手使用一个人一样，这是战场情危势迫，不得不一致奋战。所以，在战争非常时期，应施行超出惯例的奖赏，即法外之赏，颁发打破常规的号令，即政外之令，以鼓励并约束全军战士冒险赴战。这样就能使全军战斗如同使用一个人战斗一样。

任何军队，都有关于赏罚的规定，我们称之为条令和各种政策，一般情况下，将帅应该根据这些规定该赏则赏，该罚则罚。但在深入敌境、决死斗争时，则与平时大不相同，为了不误战机，鼓励士卒，不可拘泥章法，应根据当时具体情况，通权达变，施行赏罚，发布命令。尉缭主张在非常时期，应“施无法之赏，悬无政之





令”，激励三军，驱车赴战。这样做，不但正确，而且必要。他认为，士兵所以甘冒风险拼死不顾，并非恶生好死，实为求重赏而免严刑。除了其他的条件，如政治教育，战争性质之外，重赏严刑两项，是士卒进死为荣，退生为辱的保证。它足可击败敌人，取得胜利。《黄石公三略·上略》引《军谶》曰：“香饵之下，必有悬鱼。重赏之下，必有死夫。”《百战奇法·赏战》云：“凡高城深池，矢石繁下。士卒争先登；白刃始合，士卒争先赴者，必诱之以重赏，则敌无不克焉。”这些论述，都是说古代战争条件下，超常的奖赏和政令，足以使战争取得胜利。

汉高祖拔韩信于军中，立为大将，又重金赐有许多缺点的陈平，纳陈之计，纵千金使间楚君臣，不问出入。终覆秦灭楚，统一天下。

拿破仑也很重视“施无法之赏，悬无政之令”，满足士兵功名心态，是他剔除群雄，一时巍然若临全欧，战功赫赫的重要因素。

战争实践证明，“施无法之赏，悬无政之令”这一策略不仅能坐而言，而且可以起而行。这是率众统军，激励部属，提高他们积极性的有效方法。

“赏罚不信，则士民不死也”。企业商法制度是对员工进行约束和激励的主要手段，是企业长生久运的关键。所以赏罚制度的建立就显得异常的重要。建立商法制度的关键在于“达与人心之理”。最好能够做到陟赏一人，然后众人信，黜罚一人，然后众人戒。这样赏罚分明，黜陟有道，最终通达人情，则企业风气自然纯朴上进。“德懋懋官，功懋懋赏”出自《尚书·仲虺之诰》。意思是说“对孜孜不倦加强德行的人，提升其做官；对于勤勉不休不断立功的人给与物质奖励”。赏罚黜陟两者不可以等价，要分别对待，混合使用。

战国时期，赵国名将赵奢的儿子赵括自幼学习兵法，在家里和赵奢讨论兵法的时候，赵奢经常难不住他。而当赵括带兵和秦国白起在长平对抗的时候，却损失了赵国40万男人的生命，包括他自己。为什么？“兵，死地也，而括轻言之”。纸上的兵是没有感情可言的，现实中的兵有恐惧喜乐，这些都成为战争胜负的主要因素，





犹如《孙子兵书》中说的“道”，让百姓能够和领导同心一意。

现在企业管理中不乏其事。经常在具体岗位做事情非常出色，然后提升上来进入领导岗位的人，之后作事情就一团糟，让企业大失所望。为什么？在具体岗位上做的非常出色的人，有一个致命的缺点，就是喜欢做具体的事情，或者是喜欢把做成具体事情的功劳朝自己的身上揽。喜欢做具体的事情，就会对下属做的事情指指点点，让下属不能发挥自己的智力。圄缩了下属的自由空间，让下属变得愚笨不堪。最后还把过错归咎于下属。自矜居功，下属就不愿意多立功，得过且过也照有一份糊口的工资，劳心劳力之后，功劳反而被领导占据。自己没有到到相应的酬劳，实在是不划算。

职位升降在于考察对象是否能够符合员工的心志，然后引导到预先的目标上。汉高祖刘邦文不会之乎者也，武不能横刀立马。然而能把陈平，张良，萧何，韩信等人聚拢在一起，而后一统中原。所以，能够做皇帝。正所谓“为无为，则无不治”。

“赏罚分明”的含义并不是有功则赏、有功则罚这么狭隘的范围。赏和罚在施及的对象也要求有明确分别。赏要求赏和政府最疏远的人，罚要罚和政府最亲近的人。然后才能让人不怀疑好处可以渡过玉门关，不畏惧“其所亲爱而辟焉”。秦商鞅用百金移木，为秦国的中央政府培植了信义的种子；黥秦太子老师。然后秦国上下莫不粲然有序，政通升明。

对于尊位的加赏容易导致员工的失望，尽管他们无可奈何，但是公司损失的是员工的激情和团结。

对于下位的处罚容易导致员工的畏惧，尽管他们无可奈何，但是公司损失的是员工的信赖和支持。

《六韬·龙韬·将威》中说：“刑上极，赏下通”，是一条亘古不变的人情真理。

企业中从最上层管理到最下层具体事情的实现上。各层所从事的任务管理和具体事情融会纷杂，不能一概而论对什么人用黜陟或者是对什么人用赏罚。两者完全可以混合然后加以灵活的运用。譬





如说，有人绕过了企业规定试验流程，但是取得了良好的实验结果。在这种情况下，企业应该采取的措施是降职赏金。降职提醒应该遵从企业的规章，赏金彰显企业鼓励创新。两者多少比例完全可以灵活掌握。

行为是结果的函数，这是人类行为的基本准则。只要奖赏一种行为，这种行为就会迅速出现。当我们学会对成效进行奖赏时，我们就会更有成效。美国的雷诺兹烟草公司、3M、霍尼韦尔及国际商用机器公司的管理阶层，都认为有责任强化优良的成效。如果不强化优良的成效，公司的文化就会受到消极的影响。在没有给冠军鼓掌的情况下，谁还想追求卓越呢？因此，公正是企业对员工施行奖赏（正强化）与惩罚（负强化）的基本原则。公正并非只属于法院，每个企业和每个组织都在执行公正。当奖赏和惩罚的实施与实际效果呈线性关系时，当计算衡量的角度、尺度合情、合理、合法、合度时，公正就自然出现了。

说到奖赏，我们通常想到的便是加薪、升职或是假期、红包等等，总之都是一些物质上的东西；而很少有人想到，一封亲笔信便是一份特别的奖励。拥有肯德基、必胜客等知名企业的美国百胜集团总裁诺瓦克，为了调动员工的积极性，亲手给员工写过数千张“感谢您”的信函，还有趣地在签名后面画上一张笑脸。员工接到这种信函时，往往高兴万分甚至泪流满面，大家都把总裁的感谢信当作公司的最高奖赏、当成最值钱的“红包”。

一封信竟然拥有如此神奇的力量，细想之下并不令人意外。对一个大公司的总裁来说，只有在记住员工的成绩并发自内心地感谢他们的情况下，才能亲笔写下情真意切的感谢信；而一个事务繁重的总裁，还能记得时常对员工致以真挚的谢意，这本身就令人十分感动。难怪收到总裁信函的员工总是欣喜若狂，因为那一封信里包含着公司对他（她）的才能、辛劳以及贡献的充分肯定；对一个员工来说，还有什么比得上这样一封信更令他感到自豪与骄傲的呢？他又怎能不在以后的工作中对公司尽心尽职呢？





十七　经卒令

【原文】

经卒者[1]，以经令分之为三分焉[2]：左军苍旗，卒戴苍羽；右军白旗，卒戴白羽；中军黄旗，卒戴黄羽。

卒有五章：前一行苍章，次二行赤章，次三行黄章，次四行白章，次五行黑章。次以经卒，亡章者有诛[3]。

前一五行，置章于首，次二五行，置章于项，次三五行，置章于胸，次四五行，置章于腹，次五五行，置章于腰。如此，卒无非吏，吏无非其卒。见非而不诘[4]，见乱而不禁，其罪如之。

鼓行交斗，则前行进为犯难[5]，后行退为辱众[6]。逾五行而







前进者有赏[7]，逾五行而后者有诛。所以知进退先后，吏卒之功也。故曰鼓之前如雷霆，动如风雨，莫敢当其前，莫敢蹑其后[8]。言有经也。

【注释】

（1）经卒：指对士卒实行战斗编队。

（2）经令：规定战斗编队的条令。三分：三部分。

（3）亡：同“无”。

（4）诘：盘问。原作“浩”，从鄂局本改。

（5）前行：向前进击，与下文“后行”相反。犯难：敢冒危险，不怕牺牲。

（6）退：原作“进”，从鄂局本改。

（7）逾五行：指超过原来居于前面的五排士卒。

（8）蹑：追跟在后面。

【译文】

对士卒实行战斗编队的办法，是按照编队的条令分为三部分：左军举青色旗，士兵戴青色羽毛；右军举白色旗，士兵戴白色羽毛；中军举黄色旗，士兵戴黄色羽毛。

士兵佩戴五色徽章，前一行戴青色徽章，第二行戴红色徽章，第三行戴黄色徽章，第四行戴白色徽章，第五行戴黑色徽章。按照这样的次序编队，没有戴徽章的要受处罚。

最前面的五行，徽章戴在头上；第二个五行，徽章戴在颈上；第三个五行，徽章戴在胸前；第四个五行，徽章戴在腹部；第五个五行，徽章戴在腰部。这样，士兵没有不识别自己上司的，军吏也没有不识别自己部下的。如果见到标识不同的士兵而不加盘问，见到扰乱秩序的不加禁止，那么他的罪过就同违反法令的人一样。

紧擂战鼓出兵与敌交战，向前进击就是不怕牺牲，向后退却就是给大家丢脸。超过前面的行伍冲到前头的受奖赏，后退落到后面





的行伍末尾的受处罚。所以，了解队伍进退前后的情况，就知道官兵有谁立功了。这样就可以做到，擂起战鼓，部队进击就像雷霆那样威猛，行动就像暴风雨那样迅疾，敌人不敢在前面阻挡，不敢在后面尾随。这就说明部队编队有法。

【心得】

本篇主要论述了对士卒实行战斗编队的问题。尉缭指出，只有合理有效的编队，才能激发士兵的士气，奋力作战。孙子在《孙子兵书· 军争篇》中指出："故三军可夺气，将军可夺心，是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者、避其锐气，击其惰归，此治气者也。"这一谋略的运用，目的在于造成敌军士气低落，军心涣散，虽有一定数量，但已成乌合之众，没有战斗力。正如尉缭所云："使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。"

士气是部队战斗力的重要因素，士气高低，直接影响着战争的胜负。所以，古今中外的名将，都把挫伤敌人的锐气，激励自己部队的士气，作为用谋定策的重要内容。

春秋时期的齐鲁长勺之战中，曹刿待齐军击鼓三次，进攻受挫后再行反击，齐军士气"三鼓而竭"，鲁军则一鼓作气，大败齐军。

楚汉相争末期的垓下一役，韩信用一曲楚歌使陷于困境的楚军丧失斗志，战斗力锐减，加速了项羽的灭亡。

晋朝时，大将军刘琨戍守边防，被胡兵围困城中，危在旦夕。刘琨在万般无奈之际心生一计，他乘星月当空，旷野寂静，三次登城吹奏胡笳。深沉哀怨的思乡曲，勾起胡人怀乡盼归之情，他们凄然泪下，退兵而去。

正如拿破仑所说：一支军队的实力，四分之三是由士气构成的。运用这一谋略，包括两个方面，夺敌士气和鼓励己方士气。士气与战争性质分不开，和爱国心、民族情绪、士兵思想分不开，不管是守敌士气还是鼓舞部属士气，都要从这些基本要素入手。

在一个管理制度健全的企业中，所有的升迁都是凭借个人的努



力得来的，想摧毁一个组织的士气，最好的方式就是制造‘玩手段才能获得晋升’的工作气氛，在这里提出了一个值得重视的问题，这就是企业的士气问题。

士气，是正气和元气的体现，对一个生命体，对一个组织和国家来说，都是生命之本、力量之源。一旦没有了“正气”和“元气”，也就会丧失了士气。而没有士气，离衰落和灭亡也就不远了。秦末年间，西楚霸王项羽，虽有万夫不当之勇，但有勇无谋，对部下功过不分，奖罚不明，更不会识才用人，导致他领导的军队士气低落，人才和有功之臣纷纷离他而去。虽有八千铁杆子弟跟随了他，但由于他根本不懂士气建设的重要，所以还是被刘邦用“四面楚歌”的攻势，彻底摧毁了其残部的士气，导致“霸王别姬”、乌江自刎的下场。

楚霸王的悲剧，从一定意义上说，是因士气的丧失毁灭了他，其教训，对今天的企业管理仍有警示作用。在企业建设中，能不能建设出一支有士气的团队，事关企业的兴衰成败，特别是在国内外综合力量竞争日趋激烈的今天，更是如此。加强士气建设，要做的工作很多，从根本上说，要有全新的强大的文化支撑力作保证。这种支撑力，是建立在健全的制度、公正的奖惩、人才的合理配置、先进理念的植入、核心价值观的确立等基础上的。其中，导向是关键。用什么人和不用什么人、奖励什么人和不奖励什么人等等，都涉及到导向的正确与否问题。导向不好，就很难取得实效。

这里强调了健全制度的重要，对玩手段的危害进行了分析，这是很有道理的。他说的，其实也是导向问题。在制度健全的企业，玩手段谋利的人是没有机会和市场的。因为在奖励制度、用人制度、责任制度面前，人人平等。在这样的企业里，能力和业绩是根本导向，对谁都有制约作用，谁玩手段，谁就会碰壁；谁有能力和业绩，谁就能获得奖励、获得晋升。制度保证了人才能施展才华，并能使各种会摧毁企业的士气的“手段”全部失灵。这样的企业，才能成为一流的管理、一流的产品、一流的服务、一流的企业。





很难想象若一个企业的员工士气低落，该企业将如何取得成功。企业管理者们都知道，提高员工的士气，营造一个良好的企业氛围对于企业来讲多么重要。我们发现，很多员工的素质非常好，但是他们却未能把他们的长处充分发挥出来，所以很难为企业创造更大的价值。他们身上缺乏“E”元素，什么是“E”元素呢？就是精力、兴奋、热情、努力、活力，甚至是开支。企业管理者应能够把员工身上的这些“E”元素激发出来，让员工为企业创造更多更大的价值。

如何激发员工的士气，让员工身上的“E”元素发挥出来从而为企业创造更大的价值呢？成功的企业都有其一定的方法，每个企业的具体做法也不一样，但是总结起来，这些企业一般会从以下几方面去努力：

第一、企业应有能鼓舞和激励员工的远景目标。企业的远景目标要能够召唤及驱使人向前，它能激发员工内心有意义的价值，并能鼓舞追随者。员工在一种远景目标的召唤下，会有一种积极向上的热情。员工在一种有伟大远景目标的企业中工作会引以为豪。当然，企业实现了目标，其利益应能与员工共享，使员工感到自己的命运与企业的命运息息相关，这样才能更积极地为企业创造价值。

第二、使员工了解自己工作的价值。没有什么比意识到自己所做的工作毫无价值更让人士气低落的了。所以一定要让员工了解自己的工作的价值何在，不管是处于技术岗位、管理岗位或行政后勤岗位，都有其独特的价值，企业管理者应首先让员工充分了解自己岗位的价值，使员工意识到自己是在做有意义的工作。当然员工应首先了解岗位的具体职责及性质，所以应首先对各岗位进行工作分析，让员工明确本岗位的职责，本岗位的协调关系，同时也明确本岗位应具备的能力和所需培训。明确了岗位的职责及性质后，员工也才能更加了解自己工作的价值，从而更能积极努力地去工作。

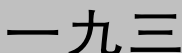
第三、给员工以一定的自由度，让员工进行自主管理。员工在一种被动执行上级指令的状态下工作很难发挥出创造性来，员工也



会很快觉得工作比较刻板与乏味，从而丧失工作热情与积极性。因此上级给员工适当的授权，而不是事必躬亲或事无巨细都安排好，能够让员工感觉到自己是工作的主人，而不是被动的机器，这样才能够充分发挥员工的主观能动性，使员工对工作充满热情。

第四、鼓励创新。员工的工作模式和工作内容总是一成不变，就会感到缺乏新鲜感，从而逐渐形成惰性，即使是很简单的工作，也可能做得力不从心。所以应鼓励员工在做好本职工作的基础上不断创新，从而对原有工作进行改善。员工在一种持续改进工作的动力驱使下，会更积极努力地工作。当然这种创新不一定是彻头彻尾的创新，可以在原有工作的基础上，对部分工作的方法、内容等的创新，继承原有的合理的部分，再进行部分创新。员工在创新过程中，很可能会犯错误，但是不要太苛责，因为创新是有风险的，如果总是怕犯错误而不去尝试，则不会进步。但是错误不可以重复犯，明知是错就应该回头。

第五、建立一种相互信任、融洽沟通的氛围。企业是一个整体，企业的各个部门、各个岗位都是企业链条上不可缺少的一环，因此要想实现企业的总体目标，必须要协调各个部门、各个岗位的力量共同完成任务，因此沟通就显得尤为重要。而要进行顺利的沟通，信任是一个前提和基础。员工只有在信任的基础上才能进行充分的沟通。所以企业的管理者应该在企业内建立一种相互信任、融洽沟通的氛围。管理者应当信任员工，员工也应信任管理者。员工之间也应相互信任，在相互信任的基础上进行融洽的沟通。在沟通的过程中，员工可以了解到与自己本职工作相关的信息，从而更好地改善工作，同时也将本人在工作中遇到的对其他岗位有价值的信息反馈给其他人员，这样也有助于其他人更好地完成工作。当然也并非是毫无保留地将本人所有信息透露给其他员工，只要是对改进本人和其他人工作都有益的信息，都可以进行充分沟通。通过沟通，员工还可以更好地认识自我，了解自己的长处和弱点，促进自身的进步。通过沟通，员工能够感觉到并非自己在单兵作战，而是



在一个大家庭中和很多人共同奋斗。员工能感觉到有人在关注自己，同时自己也可以帮助别人，在这样的氛围下，员工的工作干劲会更大。

第六、企业应重视人性化管理。员工不仅是工作的机器，他首先是人，有人的各种需求。企业应了解员工的需求，员工的生活，员工的兴趣、爱好，企业应能适当尊重员工的需求，如定期举办一些活动等，让员工不仅有工作上的紧张，也有身心上的放松，另外，也可以在员工生日的时候送去一些问候或小礼物。员工若感到自己在企业里被当作“人”来对待时，员工会感到在企业里工作就像在一个大家庭里，有一种暖融融的温馨，充满了人情味，也充满了情趣。在这样的环境下工作，员工的心情自然也就愉悦，工作起来也才会更有干劲。要激发员工的士气，除了以上所说的方面，还有其他一些方法，总之，不管怎样，管理者应有这种意识，要不断地去提高员工的士气，让员工身上的“E”元素充分发挥出来，让员工的潜力充分发挥出来，从而更好地为企业创造价值。

人性化管理或管理的人性化是现代企业管理的发展态势，这似乎已经成了一个不争的事实。但是，如何搞好人性化管理，如何充分发掘现代企业管理中的人性化意蕴，却需要人们进行深层的文化思考。

所谓人性化管理，就是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素，以充分开掘人的潜能为己任的管理模式。至于其具体内容，可以包含很多要素，如对人的尊重，充分的物质激励和精神激励，给人提供各种成长与发展机会，注重企业与个人的双赢战略，制订员工的生涯规划，等等。



十八　勒卒令

【原文】

金、鼓、铃、旗[1]，四者各有法：鼓之则进，重鼓则击[2]。金之则止，重金则退。铃传令也。旗麾之左则左[3]，麾之右则右，奇兵则反是。一鼓一击而左，一鼓一击而右。一步一鼓，步鼓也。十步一鼓，趋鼓也[4]、音不绝，骛鼓也[5]。商，将鼓也[6]。角[7]，帅鼓也。小鼓，伯鼓也。三鼓同，则将帅伯其心一也。奇兵则反是。鼓失次者有诛，喧哗者有诛，不听金鼓铃旗而动者有诛。

百人而教战，教成合之千人；千人教成，合之万人；万人教成，合之于三军。三军之众，有分有合，为大战之法。教成试之以阅。方亦胜，圆亦胜，错斜亦胜[8]，临险亦胜。敌在山，缘而







从之，敌在渊，没而从之[9]。求敌若求亡子，从之无疑，故能败敌而制其命。

夫蚤决先定[10]，若计不先定，虑不蚤决，则进退不定，疑生必败。故正兵贵先，奇兵贵后，或先或后，制敌者也。世将不知法者，专命而行，先击而勇，无不败者也。

其举有疑而不疑，其往有信而不信，其致有迟疾而不迟疾[11]，是三者，战之累也。

【注释】

（1）金：古代的铜钲，有柄，狭长，打击出声。古代打仗，鸣金为收兵。

（2）重鼓：再次击鼓。

（3）麾：同“挥”。

（4）越鼓：催促快速前进的鼓声。

（5）骛鼓：急催快跑前进的鼓声。骛：马奔跑的意思，这里借指跑步。

（6）商：古代五声音阶的一个音。古代五声音阶为宫、商、角、徵、羽五个音级，近似于简谱中的1、2、3、5、6。

（7）角：古代五声音阶之一。

（8）错斜：指因地形复杂队形也有错综变化。斜，原作“邪”，从鄂局本改。

（9）没：沉没，指潜水。

（10）蚤：同“早”。定，原作“敌”，从鄂局本改。

（11）致：致师、挑战的意思，这里引申为进攻。

【译文】

金、鼓、铃、旗，这四种号令各有用法：击鼓就前进，再击鼓就发起攻击。鸣金就停止前进，再鸣金就退却。铃声是传达命令的。战旗向左挥动，队伍就向左，向右挥动，队伍就向右。用奇兵



制胜则与此相反。一步一击鼓，这是慢步前进的信号。走十步一击鼓，这是快步前进的信号。鼓声不断，这是跑步前进的信号。发出商声，是传达将令的鼓声。发出角声，是传达帅令的鼓声。小鼓，是传达伯令的鼓。三种鼓音同时响起，表明将、帅、伯同心协力。用奇兵制胜则与此相反。击鼓指挥出了差错的要杀掉，高声喧嚷的要杀掉，不按照金鼓铃旗的指挥行动的要杀掉。

先按照一百人来训练战法，训练好了再集合一千人训练；一千人训练好了，再集合一万人训练；一万人训练好了，再集合三军一起训练。对三军的大队人马，要训练分队作战和集合作战的战术，这是训练打大仗的方法。训练好了就对部队检阅。（反复训练、检阅，最后要让部队做到）布成方阵也能取胜，布成圆队也能取胜，遇到复杂地形队伍错综变化也能取胜，面临险境也能取胜。敌人在山头，就攀登上去进攻它，敌人在深水边，就潜水过去进攻它。追歼敌人像寻找丢失的儿子一样迫切，发动进攻而毫不犹豫，这样就能打败敌人，制敌于死命。

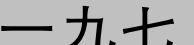
对于重大的军事行动，要提早周密思考作出决定。如果计策不预先制定，不提早周密考虑，行动就进退不定，这种犹疑态度必然要招致失败。一般地讲，通常的打法是先发制人，出奇兵是后发制人，（灵活机动地决定）先打或后打，达到制敌于死命的目的。现在不懂兵法的庸将，只会独断专行，死板地以为抢先出击就能显示勇敢，结果没有不招致失败的。

作出决策的时候有可疑之处而不慎重考虑，进军的时候情况明白可信而又疑惑不定，发动进攻有快慢的时机而不能把握，这三项，就是造成作战失利的原因。

【心得】

本篇主要论述了如何发号施令，领军作战的问题。《孙子兵书·计篇》说："夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负







见矣。”所谓“庙算”，是指古时候兴师作战，要在祖庙举行会议，谋划作战大计，预计战争的结局。这句话的意思是说，在开战之前，“庙算”能够胜过敌人的，是因为计算周密，胜利条件多；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为计算不周，胜利条件少。计算周密，胜利条件多，可能胜敌，计算不周，胜利条件少，不能胜敌，而何况根本不计算、没有胜利条件呢！我们从这些方面来考察，谁胜谁负就可看出来了。

这虽然是说的用兵之道，但同样也适用于企业管理之中。比如，你刚刚接手一个企业，或者希望在你所领导的企业开创一个新局面，工作千头万绪，第一个应当考虑并着手解决的问题就是“计”，是“先定必胜之计”。这里的计，就是计谋、经营战略和策略。《孙子兵书·计篇》的论述明确地指出了定计、用计必须注意的几个问题：

其一，要先算、多算。就是作决策一定要事先周密思考，深谋远虑。对战争可能出现的情况，作出各种估计，好的、不好的等等，都要考虑到，即要打有准备之战。

其二，得算要多。算，计数用的筹码，这里引申为胜利条件。尉缭说：“众者胜乎？则投算而战耳。”这里的算也是指计数的筹码。得算多，就是要控制较多的得胜条件，以我之优势对敌之劣势，决策时打有把握之战，不孤注一掷，不搞感情用事。

古人说：“六十算以上为多算，六十算以下为少算。”因此，只要有百分之六十以上的把握就应当敢于决策，应该有信心去行动。一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握再去决策。决策总是带有一定风险的。事情都清楚了才去“决策”，算不上决策。这样的“决策”谁都能做。要知道，条件完全具备之际，往往是最佳机会消失之时，一味追求完美，就会坐失良机。从一定意义上讲，风险和利益的大小是成正比的。风险大，成功了，得到的利益也越大。利益就是对人们所承担的风险的补偿，一点风险都不敢冒的决策，决不能算为高明的、卓有成效的决策。当然，不经任何





“算计”的冒险，是不值得提倡的。

比如，洛阳拖拉机厂原来生产“东方红54”拖拉机，在农业实行承包经济责任制的情况下，这种拖拉机销路逐渐减少，面临着一个是否改换产品，如何扭转被动局面的决策问题。有人主张仍然生产老产品，认为将来还会有销路；有人主张生产十二匹马力的手扶拖拉机；有人主张生产十四匹马力个四轮拖拉机，认为这种拖拉机既能用于耕作，又能用于跑运输。反对者则认为，后两种产品北方已有几家企业生产，不能再上。该厂领导经过权衡彼此条件及利弊，认为上这两种产品有百分之六十的把握，于是就上了这两个新产品。后来的实践证明，这个六十算的决策是正确的，该厂新产品销路极好，一举扭转了该厂在一个时期的被动局面。

用兵作战贵在以速取胜，速战速决。兵情主速是用兵作战中强调以快制慢，乘敌来不及防范或准备不充分时将其制服。同样，在日益激烈的企业竞争中、以快制慢，以效率和速度取胜，也是企业为了更好地生存和发展所必须实现的重要目标。

工业革命给人类带来一句新格言：时间就是金钱，效率就是生命。这也是为大量实践证明的一条规律、体育竞赛中的“更快、更高、更强”原理可以推广到社会生活的几乎所有方面。在绝大多数情况下，胜利总是属于速度快而效率高的人。

被人称为“亚洲四小龙”之一的新加坡，是以快制胜的一个典型。160年来，新加坡一直是欧亚货物的集散地。新加坡人深知，要获得更多的收入，就必须让船只快速通关。当年李光耀带领新加坡人退出马来西亚联邦时，为了使200万人生存下去，他们把新加坡变成一个手续简单、高速高效的自由市场。他们说；“我们没有丰饶的土地，没有金矿，不产石油，付不起慢条斯理的代价。”

在新加坡，海关每20分钟让一条货船通关；建屋发展局与建筑师、工厂相结合，平均每40分钟建成一所四房式公寓；人民协会派5个职员就能管理4万居民的社区活动中心；外国人去移民局3小时即可办好延长居留期签证；货物出口只需要填一、二种表单，





平均两天就能出关；外国人投资，常常是当天就能知道是否核准；出租汽车每年可在遍布全岛的邮局换牌照，不必因排长龙等候而影响工作。靠这种高速度和高效率，20年间，新加坡制造业产值增加了30倍，人均国民生产总值居亚洲第二位，达到6千多美元。

一个国家如此，一个人也同样如此。例如，在当代科学的一些前沿课题的竞争中，常常有几个到几十个不同国籍的科研小组同时在攻关，成果的发表通常仅相差几个月甚至只差几天。1976年诺贝尔物理学奖获得者丁肇中和里克特都是用质子加速器和电子同步加速器发现了J/ψ粒子，丁肇中的论文发表仅领先两个月。

高速高效还表现在读书上。爱迪生给自己规定，每天要读3本书，斯大林给自己规定的定额是每天500页书；恩洛斯19岁已精通25种语言，文史、经哲、法律、军事、宗教、数理化生等各种书籍均已大量阅读过；俄国文学家杜勃罗留波夫13岁已读完410种书籍；巴金十二、三岁时已背会了好几部书，其中包括《古文观止》的全部220篇名作；而三国时期曹操的谋士张松读书更有“一目十行”的美称。

讲究效率，等于赢得了相对时间。苏联历史学家雷巴柯夫说得好：“时间是个常数，但对勤奋者来说，是个变数，用‘分’来计算时间的人，时间要多59倍。”

随着时间成为继价格、质量、品种后企业最重要的竞争资源，与时间相关的成本即时间成本逐渐在企业成本中占据了重要地位，开展时间成本相关研究具有一定的现实必要性。因此，应充分研究、计算时间成本，严格控制时间成本，以经济地达到规定的时间压缩目标，同时对其结果进行分析，寻求时间管理的改进途径。

第一、时间成本提出的现实依据。

一是竞争重点不同，需要对不同的相关成本进行计量。近年来，在不同的竞争重点下产生了不同的成本概念，如质量成本、环境成本等。随竞争重点向时间竞争转移，时间成为重要的竞争资源，客观上急需对其进行计量和管理，这要求企业研究因时间加快





或减缓所产生的相关成本问题。

二是时间竞争的现实要求考虑时间的经济性。随着时间成为新的竞争重点，众多企业为提高新产品的上市速度和交货速度，加大了对时间的投资。但许多企业仍不能取得任何竞争优势，更没有获得预期利润，陷入了所谓的“时间陷阱”，结果导致失败。在目前的竞争现实下，有必要将时间同其经济性结合起来考虑。时间经济性的主要衡量指标应为时间成本，即时间的延长或缩短对成本的影响。时间成本基于时间竞争战略，将成本控制重点放在同时发展时间竞争优势和取得经济效益的基础上，克服了传统成本管理对时间成本无专门考虑的弊端。企业时间管理的现实迫切需要准确的时间成本信息对时间的经济性作出评价。

三是现行会计核算模糊了成本发生的时间动因，不利于企业降低成本。传统的以产品成本计算为主要目的成本核算体系无法为现代企业时间管理提供可靠的依据。我国目前的企业会计处理惯例是，将与时间有关的支出如实际发生的加班费、多增加的材料支出等直接计入成本；将推迟交货所发生的诉讼费、多支付的保管费、信息费等计入期间费用；将相应的罚款计入营业外支出；将为加快速度而进行的研发支出部分计入当期费用，部分计入待摊费用处理；对隐性的与时间相关的支出，如因时间推迟所造成的资金成本、因质量下降甚至货物腐烂所引起的贬值、以及因市场价格变化而产生的减值损失等都未充分考虑。由此可见，目前的会计核算方式不利于企业管理当局对成本发生的前因后果进行分析，从而使企业对时间支出控制不力，导致成本上升。因此，有必要将时间相关成本专门提炼出来加以计量。

另外，从竞争要素转移的历程以及对企业的现实意义来看，也有必要提出时间成本概念。不同的成本概念反映了不同的特定对象，可以将成本按不同的标志进行分类以满足企业管理的不同需要。因此，在目前的竞争条件下，笔者认为，开展与时间相关成本的研究将有助于满足企业进行时间管理的需要。





第二、时间成本已有研究成果及其面临的挑战。

目前对时间成本的研究主要集中在经济学方面，较早对时间成本进行讨论的是贝克尔。他首先将时间引入对家庭活动的分析，提出了时间价值的概念，认为时间这种稀缺资源的价值就是其“机会成本”，即耗费单位时间所放弃的货币收入，等于家庭把这段时间用于其他工作能为之带来的额外货币收入。其主要是从宏观角度看待时间成本，强调时间成本是一种时间的机会成本。在管理学方面，许多学者如胡蓓、陈建安、杨颖等都已表述过时间成本的重要性，都认为时间成本是一种由于非必要时间浪费而引起的机会成本或损失。目前流通领域中所提出的时间成本主要是指由于存货周转慢而产生的存货投资机会成本和相关的储存费用，如为租用场地、因货物损害、腐烂变质和进行材料管理而支付的相关费用。这里的时间成本主要以存货为对象，其包括时间的资本成本，还包括保存成本和由于货物运抵时间推迟造成质量下降、甚至货物腐烂所引起的损失成本。会计学方面对时间成本的研究较少，目前仅有的研究也主要是把时间成本作为机会成本看待，且主要针对某一产品、项目或流程考虑，较少从企业整体角度研究时间成本。

从以上论述中可以发现，经济学和管理学大多从时间的机会成本角度研究时间成本，流通领域中的时间成本则包括时间的机会成本和与存货相关的损失。从目前仅有的研究来看，时间成本研究主要是以具体产品或项目为对象，且认为时间成本主要是一种因时间推迟所产生的机会成本。笔者认为，已有研究至少存在如下两个问题：

一是目前的时间成本研究主要着眼于对某一产品、项目、工艺过程的时间成本作必要的计算和控制，没有从企业整体的系统角度来研究时间对整个企业的综合影响。这造成企业时间成本研究和管理范围过于狭窄，致使企业不能从不同部门、不同环节、不同渠道来源等各方面协调配合，共同寻找降低时间成本的有效途径。

二是机会成本不能完全反映企业时间管理的现实，也不能满足



管理决策的需要。为压缩采购、生产或销售环节的时间，企业在实践中常常会额外增加人力、材料等，这些成本与财务会计上的成本概念是相吻合的；时间的延迟会造成部分损失，损失中有些属于机会成本，如存货周转速度减慢所增加的资金占用成本，有些则不属于机会成本，如属于营业外支出的赔偿费、属于隐性企业成本的产品降价和退货损失。可见，时间成本不仅包括机会成本，还包括实际发生的成本；不仅包括成本的支出，还包括成本的节约。

第三、企业时间成本的内涵。

科学的时间成本内涵应是对时间成本本质、目的、特征和构成内容的高度概括。不同的成本服务于不同的目的，时间成本的含义应由其所服务的管理目标决定。笔者认为，时间成本是企业为满足客户或市场时间要求而发生的支出，但仅是与企业时间压缩相关的成本，没有时间压缩活动便没有时间成本。与企业压缩时间活动的相关性是时间成本区别于其他成本的基本特征。

对于时间成本的定义，研究角度和目的不同，得出的结论也有差异。研究时间成本主要是为企业管理者决策提供必要的成本信息，目的不同则决定着时间成本的构成和相应的内涵也不同。如为遵循公认会计准则的要求，应从财务报告角度对时间成本进行定义，这仅包括为提高速度而额外增加的成本；如为满足决策目的，则时间成本除包括传统的因时间压缩可能增加的成本外，还应包括因未能按时上市或交货而导致的额外收益或成本节约，如存货周转停滞所产生的罚款、退货、订单损失等相关损失或支出，以及由此产生的机会成本。

另外，按时间活动的有效性可将时间相关的支出分为有效时间压缩支出和无效时间压缩支出。前者表现为必要投入的支出，如增加的人力成本支出和材料支出；后者则表现为发生的损失性支出，如由时间推迟而产生的存货机会成本、罚款和退货等相关支出。为对时间压缩的经济性进行全面评价，应将时间控制失效的损失考虑在内。笔者认为，从此意义上讲，时间成本应包括时间控制成本和





时间控制失效成本两方面。

根据上述分析，时间成本是与企业时间压缩活动相关的必要、合理支出，是为满足客户或市场时间要求而增加的费用，以及未能满足其时间要求所发生的损失。该定义明确了企业在实现时间竞争战略时的成本，体现了时间的经济性要求。该定义认为，时间成本支出的目的是实现客户或市场时间要求，同时把企业压缩时间的费用开支和相关损失列入核算对象，明确要在满足时间要求的同时实现成本降低，从而达到时间竞争条件下时间、成本等竞争元素效应的同时实现。该定义将企业的注意力同时集中在顾客和企业两个方面，即满足顾客时间要求和降低资源成本。对顾客而言，是以降低的价格及时获得最好的产品，而对组织而言，则是以最小的成本和最短的周期实现最大利润。

该时间成本定义强调了企业范围的时间压缩活动，不仅仅局限于生产或采购等某个具体环节，更有利于企业的生产经营决策。

（1）该定义立足于企业内外部环境和企业运营全过程，对产品设计、材料加工、仓储、使用、服务等各个环节的所有内部和外部时间费用加以处理，并进行分析、控制，其目标在于将时间成本减小到一定限度以实现企业经济效益最优。

（2）该定义一改传统成本管理的狭义成本观，提倡广义成本观，不仅包括传统成本，还包括潜在成本、机会成本等，并将广义成本理论有效地应用于实践。

（3）该定义从管理会计而非财务会计和经济学角度作出，决定了对时间成本的标准要求及范围不同，也相应改进和完善了现行的时间成本内涵。



十九　将　令

【原文】

将军受命，君必先谋于庙，行令于廷。君身于斧钺授将[1]，曰：“左、右、中军，皆有分职，若逾分而上请者死，军无二令，二令者诛，失令者诛。”将军告曰：“出国门之外，期日中设营[2]，表置辕门期之[3]，如过时则坐法。”将军入营，即闭门清道。有敢行者诛，有敢高言者诛，有敢不从令者诛。

【注释】

（1）以斧钺授将：斧钺是古代军法用以杀人的斧子，国君将斧钺授给将领，就表示他有权可以依法斩杀部将、僚属。



（2）期：限定时间，约定。

（3）表：古时观测日影以计时的标杆。期：等待。

【译文】

将领接受任命，国君必须先在宗庙作出计策，





然后在朝廷颁布命令。国君亲自把斧钺扔给将领，说："左、右、中三军将领，各有划定的职权范围，如果越过职权范围而向上请示者要处死。军中不容许有两个发令的人，擅自另外发令的要处死；滞留命令延误战机的要处死；不按照命令行事的要处死。"将军要禀告说："出国都城门外，约定正中午设立军营，在军营门口树起表柱标志时间、等待各路将士，如有超过时间才到的要按军法论处。"将军进入军营，便关闭营门戒严道路。有敢违反禁令在营门道路上行走的处死，有敢高声说话的处死，有敢不服从命令的处死。

【心得】

本篇主要论述了君王要授权以将的重要性。俗话说："用人不疑，疑人不用"，既然决定让他带兵打仗，就要示之以充分的信任，以使其尽忠效力，报效朝廷。《三国志·魏书·郭嘉传》裴松之注引《傅子》："用人无疑，唯才所宜。"宋代欧阳修《论任人之体不可疑札子》："任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信"。任何时候、人才都是胜利的决定性因素。选准了，就要信任他，放手使用他。不疑的前提是知人。封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力。报效朝廷。现代社会，用人不疑，使人才充分发挥聪明才智，就能为社会做出更大贡献。

据《尼克松忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞争共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松的。可是尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势炙手的国家安全顾问。基辛格成为尼克松外交决策的高级智囊。

孙膑在《孙膑兵书·篡卒》中指出："恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。""得主专制"，专制，指独立指挥，临机决断，不受制约。即将领得到君主信任，有独立指挥权的，能胜利。孙膑同时指出了五种不能胜的因





素，其中与“得主专制”相反的，是“御将”，将在外无独立指挥、临机决断之权，受君主遥控，这就无法取得胜利。这一谋略，是讲君主与将领之间的统御关系对战争胜负所起的作用的。这一谋略思想，在《孙子兵书·九变篇》中早已有了论述。它指出：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，……君命有所不受。”尉缭在此篇亦提出了相同的看法。战场上的情况千变万化，将领必须有独立指挥、临机决断、因情制宜之权，才能实施正确的指挥，确保作战胜利。否则，君主从中掣肘，将领无所适从，就没有不打败仗的。西汉前期名将周亚夫，于文帝后元六年（前158年）屯兵细柳（今陕西咸阳西南渭水北岸），军令严整，文帝举止不合营中规矩亦不准入其营门，称“将在外君命有所不受”。文帝不但不指责，反而称赞周亚夫为“真将军”。景帝五年（前154年）周亚夫率军平定吴、楚之乱，不到3个月即平定叛乱。

《旧唐书·列传》载，公元755年安史之乱爆发后，叛军一举攻克唐朝的东都洛阳，接着进军潼关，威逼长安。这时，唐玄宗命哥舒翰为兵马副元帅，指挥20万大军扼守潼关，屡挫敌锋，稳定了战局。次年6月，在战略反攻的条件尚不成熟的情况下，唐玄宗求胜心切，一再拒绝哥舒翰、郭子仪、李光弼等人的正确建议，听信杨国忠的谗言，强迫哥舒翰进兵出击。哥舒翰被逼无奈，含着眼泪率兵出关。刚刚走到灵宝（今河南灵宝），遭敌伏击，20万大军几乎被全歼。结果潼关失守，长安陷落，唐玄宗逃跑到四川，使安史之乱的战祸前后延续8年之久。这就是君主掣肘、从中“御将”的教训。因此，古人强调统帅专一，将贵专谋，不能“锋稿交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外”。

企业劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多劳动者从事着不同的，但又相互联系的工作。劳动分工有三个主要层次，即一般分工，特殊分工和个别分工。一般分工是按社会生产的大类划分的，如农业，工业，建筑业，交通运输，商业等。特殊分工是一般分工的再分解，再细化，将上述各大部门分解成许多行业，如农业可分为种植业，林业，畜牧业，渔业等。





一般分工与特殊分工是社会内部的分工，简称社会分工。个别分工是企业范围内的分工，它是每个企业内部各部门以及每个生产者之间的分工。个别分工是把生产，服务过程分解为若干局部劳动，各个局部劳动既相互联系，又各自独立，具有专门的职能，企业的劳动分工，正是建立在社会分工基础上的个别分工。

劳动分工对促进企业生产的发展，提高劳动效率具有极其重要的作用，具体表现：

一是劳动分工一般表现为工作简化和专业化。这有利于劳动者较快的提高熟练程度，不断积累经验，完善操作方法，提高劳动效率。

二是劳动分工能不断的改革劳动工具，使劳动工具专门化。由于劳动分工，劳动者长期从事一种工作，为了提高效率，他必须会寻找或设计制造出适应这种工作的专门工具。这样通用工具慢慢被专用工具代替。同时，由于专用工具从通用工具中逐步分化出来，又促进劳动的进一步分工。

三是有利于配备工人，发挥每个劳动者的专长。每个劳动者的劳动能力和特长客观上存在差异。劳动分工形成的具有不同特点的局部劳动，可以为劳动者提供与本人的劳动能力和特长相适应的工作。

四是劳动分工大大扩展了劳动空间，使产品生产过程有更多的劳动者同时参与，因而有利于缩短产品的生产周期，加快生产进度。

五是劳动分工可以防止因劳动者经常转换工作岗位而造成的工时浪费。

企业内部劳动分工，一般有以下几种形式：

一是职能分工。企业全体员工按所执行的职能分工，一般分为工人，学徒，工程技术人员，管理人员，服务人员及其他人员。这是劳动组织中最基本的分工，它是研究企业人员结构，合理配备各类人员的基础。

二是专业分工。它是只能分工下面第二个层次的分工。专业或





工种分工是根据企业各类人员的工作性质的特点所进行的分工。

三是技术分工。指每一专业和工种内部按业务能力和技术水平高低进行的分工。进行这种分工，有利于发挥员工的技术业务专长，鼓励员工不断提高自己的技术水平。

分工必须与责任相联系。责任是分内应做的事情。也就是承担应当承担的任务，完成应当完成的使命，做好应当做好的工作。责任感是衡量一个人精神素质的重要指标。责任和自由是对应的概念，责任事实上——虽然不是时间上——以自由为前提，而自由只能存在于责任之中。责任是唯独存在于上帝和邻舍的约束中的人的自由。

许多企业老总都觉得自己的员工对公司没有责任感。他们甚至在想，如果公司的每一位员工都能像他们那样关心公司该有多好。实际上，员工对公司的责任感并不是自然就有的，因为员工是公司风险的逃避者，员工不会像老总那样主动地去关心公司的命运。要想增强员工对公司的责任感，就必须在充分理解员工的基础上，去采取一些相关的措施。

经典的企业理论认为，员工是公司风险的逃避者，而老总是风险的追随者。员工通过工作获得收入，这些收入首先用来满足他们的生理需要和安全需要（即生存需要），所以员工倾向于选择有保障的收入。而老总的情况不同，他们是公司的投资者，他们是富有的，暂时的收益波动无关紧要，他们是公司风险的追随者，因为风险与收益成正比。

老总们认为，企业利润就是承担风险的报酬，谁承担风险谁就应该获取利润。由于资本是不逃避风险的，因而资本应该取得利润；而员工是逃避风险者，就只能得到工资。

在这种情况下，员工会觉得既然已经取得了没有风险的工资，他们的利益就与企业的经营好坏、利润多少没有关系。因而他们不会关心企业的经营和管理。如果公司管理不规范，还会产生员工“搭便车”的现象，即员工会千方百计通过最少的劳动来获取他的固定收入。

公司管理者是公司的管理人员，也是老总的雇佣员工，他们的





主要工作是对员工进行管理。当老总认为需要增强员工对公司的责任感时，常常会与他们来探讨对策。然而，他们与公司的其他员工一样，也是公司风险的逃避者。在处理员工责任感的问题上，他们往往处于一种非常尴尬的境地。一方面，他们是老总对员工的代言人，有责任向员工宣传责任感的重要性；另一方面，他们自己时常又不会有这种责任感。管理者长期处于这样的境地，会使他们在责任感管理方面的工作难有成效。

由于员工和公司管理者都是公司风险的逃避者，所以在自然状态下，员工和公司管理者都不可能对公司有责任感，所以公司也不可能实现员工的自我管理。公司的管理只可能是自上而下的管理模式，这种模式也是员工责任感程度低的公司最有效的管理模式。

综上所述，我们可以通过以下办法来增强员工对公司的责任感：

第一、工作职责明确。完善公司自上而下的管理模式为增强员工责任感提供了条件和基础。在公司中制定并执行严明的规章制度，健全部门职能、岗位职责和工作流程，做到定岗、定员、定职责。虽然这样做并不能增强员工的责任感，但可以消灭员工“搭便车”的现象，让员工的劳动与他的收入成正比，提高员工的公平感和对公司的满意度。

第二、提高福利待遇。让员工通过工作获得收入，这些收入首先用来满足他的生理需要和安全需要，所以福利待遇肯定是员工最关心的问题。如果公司的福利待遇水平高于同行业的平均水平，则员工就有保住这份工作的需求。为了满足这个需求，员工就会有服从公司制度的动机和行动，会认同公司的各种政策，包括对公司增强责任感以及相关政策的认同。

第三、满足个人发展。在满足生理需求和安全需求之后，员工的自我实现需求就会越来越明显。这时提高福利待遇的激励效果就会不很明显。公司应该根据公司的情况制定一些能够满足个人发展的政策，来满足员工自我发展的需求。如果员工能在公司实现自我价值，则会更加关心公司的发展，因为这时公司的前途已经和个人的前途相联系起来，从而提高员工对公司的责任感。



第四、员工持股。推行员工持股是增强员工对公司责任感的最有效的方式。因为，只有让员工当老总，员工才能站在老总的角度去反省自己的工作，才能更加有责任感。

前两种方式属于被动增强责任感的方式，后两种方式是员工主动增强责任感的方式。但不论怎样，让员工有像老总那样的责任心始终是不太现实的，除非让员工拥有与老总同等数额的股份。

人们常说，工作就意味着责任，世界上没有不需要负责任的工作；领导就意味着责任，而且职位越高、权力越大，肩上的责任就越重。

一般说来，责任就是分内应该做的事，负责任就是承担责任，尽到责任，就是做好自己所承担的分内的事。不负责任就是做不好自己分内的事。实际上，负不负责任有三种情况，一是主动负责任，二是被动负责任，三是不负责任。主动负责任，就是不需要上级领导说而主动认真地做好分内的工作或事情，“不用扬鞭自奋蹄”。这是最好的，是素质高、水平高、能力强、作风优的表现。被动负责任，就是安排才干、不促不干，需要上级领导交办或者督促催办才去干工作、做事情，凡事只求过得去，不求过得硬。这也是比较好的，因为虽然被动负责，但也完成了任务。不负责任，就是领导说了也不做，上级催了还不干，不把工作当回事。这种人懒惰得很，而且处处玩心眼、耍滑头，见难就躲，见硬就回，你有妙计千条，他有主意一个。以上三种情况，所取得的工作结果是迥然不同的。主动负责的，工作和事业蒸蒸日上，成绩斐然；被动负责的，往往工作平庸，事业平淡；不负责任的，则工作死气沉沉，事业每况愈下。

主动负责，需要有强烈的事业心和责任感。所谓责任感，就是对工作、对事业的一种态度，就是一种强烈的责任意识。把自己所承担的工作和事情做好了，就心安理得，就觉得踏实；做不好，就寝食难安，心虚发汗。一般说来，责任感强的人，就会积极主动地做工作，干事业；就会自觉主动地承担责任，尽到责任；就会兢兢业业地把工作干好，把事业干火。









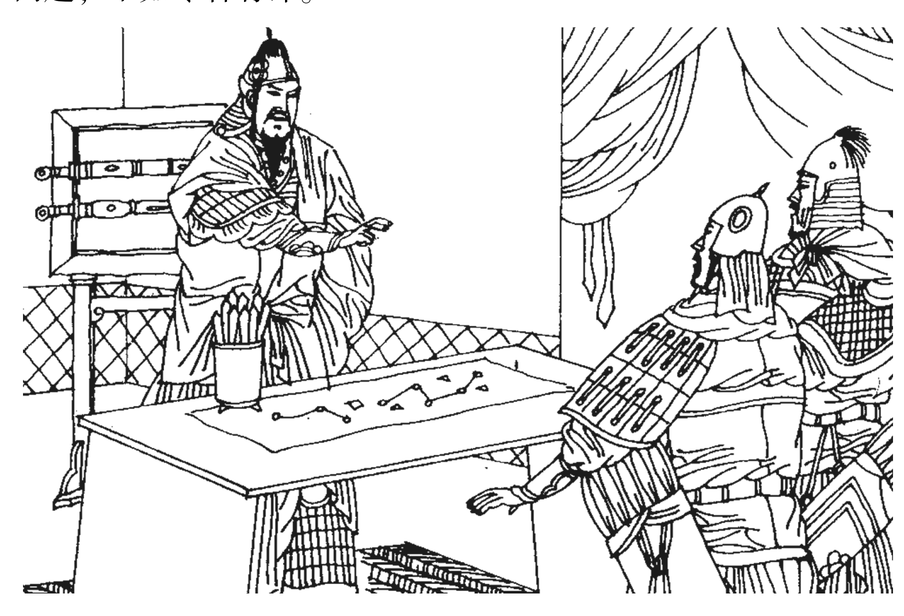
二十　踵军令

【原文】

所谓踵军者[1]，去大军百里，期于会地，为王日熟食，前军而行，为战合之表。合表乃起，踵军飨士，使为之战势，是谓趋战者也[2]。

兴军者，前踵军而行，合表乃起，去大军一倍其道，去踵军百里，期于会地，为六日熟食，使为战备，分卒据要害。战利则败北，按兵而趋之。踵军遇有还者，诛之。所谓诸将之兵在四奇之内者胜也[3]。

兵有什伍，有分有合，豫为之职[4]，守要塞关梁而分居之。战合表起，即皆会也。大军为计日之食，起，战具不及也，令行而起，不如令者有诛。





凡称分塞者，四境之内，当兴军踵军既行，则四境之民无得行者。奉王之命，授持符节，名为顺职之吏。非顺职之吏而行者，诛之。战合表起，顺职之吏乃行，用以相参[5]。故欲将先安内也。

【注释】

（1）踵：跟在兴军后面的作战部队。本篇把作战部分分为踵军、兴军、大军、分卒四部分。

（2）趋战：赶到敌人阵地之前去发动进攻，叫趋战。

（3）四奇：指按照作战部队所分担的不同任务分编的四种部队。奇，指四种部队各自的战斗作用。

（4）豫：同“预”。

（5）相参：参与谋划。

【译文】

踵军这种作战部队，离大部队 100 里，预先约定好会合地点，准备好三天的干粮，先于大部队出发，与大部队约好作战时间。预定作战时间一到便迅速动作，踵军士卒举行大会餐，进入临战状态，这就叫赶到敌军阵地之前去发动进攻。

兴军这种作战部队，在踵军的前头行动，预先与大部队约定作战时间，离大部队一倍的道路，离踵军 100 里，约定好会合地点，准备好六天的干粮，做好一切战备。并派出分卒占据要害地带。战斗顺利便乘势追击敌人，约束好部队紧追不舍。踵军如果遇到有临阵逃跑者，便将他处死。这就是各路将领都按照四种作战部队编制、配合取胜的道理。

部队有以什伍为基础的各种编队，根据作战的需要有分有合，预先规定好各自的作战任务，扼守好各处险要地形、关卡、桥梁。两军相接，预定的作战时间一到，便一起会合到主攻战场上。大部队按预定天数准备好粮食，行动要迅速，作战物资要样样准备妥







当。命令一到立即出动，不执行命令的给以惩罚。

国内险要的地形分布在四境之内，在兴军和踵军出动以后，国境内四方的居民便不得外出行走。只有奉国君的命令，持有所授符节，执行特殊任务的官吏是例外。凡不是执行特殊任务的官吏却随便行走的，就把他处死。两军相接，预定攻击时间已到，执行特别使命的官吏才可以通行，他们的职责是参议军事部署。所以，要在战场取胜先要把境内安定好。

【心得】

本篇主要论述了部队编制以及军队内部相互配合的问题。三军上下，只有团结一致，相互配合，士气高昂，才定能取得战争的胜利。《司马法·卷下·严位第四》云："凡战，三军一人，胜。"三军团结得象一个人一样，就能无往不胜。也有的指三军之帅一人能制胜者，三军乃胜。当然，这里主要强调将帅在统兵制胜中的作用。

明天启六年（公元1626年）正月十四日，后金汗王努尔哈赤亲率11万大军，号称20万，攻打明朝。后金兵不血刃即下辽西一些城池，最后进围宁远（今辽宁省兴城）。明朝守将袁崇焕率1.7万人抵抗，形势极为险恶。他与大将满桂、副将左辅、朱梅、参将祖大寿、何可刚等，集合全体将士，誓死守城。袁崇焕正确运用了一系列谋略：坚壁清野，大力修筑宁远，配备了威力强大的"西洋大炮"，让城外全部居民携带防守器具迁入城中，然后放火烧掉所有城外房屋，使敌人来时面临坚城而一无所获；袁崇焕当众醮血为书，激励士气，并向全体将士下拜，拜请大家能与他一起为国捐躯，将士们忠愤之心被激发，全军团结得如一个人一样，誓死与宁远城共存亡；袁崇焕又发出紧急公文给前屯和山海关的守将杨麟等，要求"凡宁远将士逃至此者，悉斩首示众"。在袁崇焕的指挥下，全城军民都决心各守岗位，严阵以待、自提兵征战以来百战百胜的努尔哈赤视自己为神物，看袁崇焕似草芥，认为袁崇焕不过一





介书生而已，何况宁远是座孤城！努尔哈赤亲自冲到城下督战。明军同仇敌忾，万众一心，奋勇还击。后金军在明军“西洋大炮”的猛烈轰击下大败，连努尔哈赤本人也被击成重伤，不得不立即撤军。袁崇焕率军杀出城去，追击30里，歼灭敌人上万人，方才得胜回城。努尔哈赤因伤死于撤军途中。

正如吴起所说：“不和于军，不可以出战；不和于阵，不可以进战；不和于战，不可以决战。”可见，“团结就是力量，”“军民团结如一人，试看天下谁能敌”。“三军一人”，紧密团结，同仇敌忾，一致对敌是克敌制胜的一个关键性因素。

据《资治通鉴·汉纪十》记载：汉武帝在位时，公孙弘应征对策曰：“臣闻之，气同则从，声比（毗，和也）则应。今人主和德于上，百姓和合于下，故心和则气和，气和则形和，形和则声和，声和则天地之和应矣。”气和、形和、声和、天地之和源于心和，心和为要。

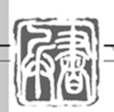
心和，即同心同德。同心同德是成语，源于《尚书》。周武王伐纣时，曾在牧野召开誓师会，他在会上宣读誓辞中有这样几句话：“受（纣）有亿兆夷人，离心离德；予（我）有乱臣（善于治乱的臣子）十人，同心同德。”正因为此，周灭了殷。

心和，现今理解为共识基础上的团结一致，这是事业成功的关键；面和心不和，心不往一处想，任何事情都难于办成。高明的统帅为战胜敌国，常用反间计等破坏敌国上下左右之间的团结，造成可乘之隙，《韩非子·十过》中说的秦穆公攻破戎王的故事就是如此。戎王派由余出使秦国，秦穆公发现由余是个能臣，认为敌国的能臣就是秦国的祸害，问内史廖如何办？廖说：‘可以给他们送去一些歌女，必然造成他们不和。他们内部不和，就有办法了。”于是，穆公派廖给戎王送去了歌女，戎王很是喜欢，每天饮酒听歌。由余劝谏，戎王不听，结果矛盾加深，君臣不和，由余便离开戎王到秦国去了。穆公于是派兵攻打戎王，一战而胜。

心和为要，这是君主治国的关键，也是领导者搞好一个地区、







一个单位工作的关键一环。领导者之间、上下级之间、群众之间，都要提倡心和，提倡团结合作，互谅共进，这样，再大的困难，再苦的环境都能战胜。

企业内部的团结一致是整个企业生存和发展的基础。只有企业内部团结，才能够取得员工和企业双赢的局面。在经济发展十分迅速的今天，市场上的产品极大地丰富，消费者获得了极大的选择空间。在大部分行业里，买方市场已经形成。在这种经济条件下，一个企业要想生存，就要形成自己的竞争优势。而在产品和技术越来越同质化的条件下，企业的竞争就体现在了人才的竞争上。企业内部员工的创造力和知识技能越来越成为企业最重要的财富。企业要想在市场中更好的立足，就要注重在企业内部员工中建立起团结一致的良好关系，从而为企业的生存赢得必需的条件。

管理者要想和员工之间建立起团结关系，首先要对员工尊重和信任。要对所有干部的尊重和信任。只有在自己员工的心目中有着良好印象的企业，才能够具有强大的竞争力，在激烈的市场竞争中占据有利地位。管理者把员工放在重要的位置上时，才能够实现对员工的尊重，重视员工的价值，从而调动员工的积极性和创造性。特别是对于那些有着自己的独特个性和思维方式的知识型员工，他们的思维、创意就是企业的竞争力所在。对于这些员工来说，他们的生存需要基本上已经得到了满足，更加注重的是自己的个人价值是否能够实现。所以，他们的个人成长和企业的成长是统一的，管理者只有关注他们的需要，肯定他们的价值，才能够和这些员工团结共处，维护企业内的团结关系。

某国际管理咨询公司在对员工进行的调查中显示，员工关心的问题表现为三个方面：一是能否与上级建立起互相信任的和谐关系；二是能否在团队中建立亲密合作的关系；三是能否清楚地知道企业发展战略等全局性的问题。管理者要想和员工团结一致，就要认真对待员工们的这些问题，对员工给予充分的尊重和信任。

一家知名公司的首席执行官曾经制定过这样一项规定：每一个





季度，公司各部门的管理者都要提交一份报告，将这个季度内表现优秀的、公司应该提出表扬和肯定的员工列出一个名单，首席执行官根据这个名单亲自探访这些员工，对他们的工作表示感谢，并认真征求他们对于工作中有关问题的意见，以及询问公司对于员工个人的成长问题可以提供的帮助。凭借这样的措施，员工们的工作得到了充分的肯定，和管理者之间的关系越来越融洽，员工们的工作积极性大大提高。

企业是一个复杂的组织，它的成员是有着不同背景、不同文化结构、不同个性、不同思维方式的人，这就像大自然的生态系统，正因为各种不同的生物在其中生存，才能够使整个系统良好地运转。管理者要和员工建立起团结一致的关系，还要正视这一点，尊重每个员工的差异性，不能够一味追求统一，抹杀掉员工们的不同个性。

对于任何一个企业和组织来说，如果所有的成员都按照同样的方式进行思考，那是非常危险的。只有鼓励员工以不同的方式来处理问题，体现自己的个性，才能够促进企业的创新和发展。正是因为企业内的员工拥有不同的学识、才干、天赋和不同的思维方式，管理者只有包容员工们的多样化和差异性，才能够在员工中形成向心力和凝聚力。管理者要认识到，正是因为员工们的个性不同、擅长的专业不同以及思维方式不同，才使得企业内部的各项工作都能够找到最适合的人选，从而使各项工作都能够正常运行。管理者对员工差异性的尊重也就是承认了员工的独一无二，认同了员工不同于他人的价值所在，这样，员工被肯定、被重视的心理也能够得到满足，从而被激发出所有的工作热情。

管理者让每一个员工的个性都能得到发挥，也就能够使员工个人得到成长，创造力被释放出来，同时，企业才能够更好地发展。这无论是对于员工来说，还是对于企业来说，都是双赢的结果。如果管理者依照个人标准来约束员工，只能使整个企业只体现管理者一个人的思维模式，难以创新。





麦当劳这个风靡全世界的快餐连锁企业，它的前总裁克罗克是一个举止高贵、谈吐优雅的人。他总是衣着得体，待人彬彬有礼。他个人十分讨厌那些衣冠不整、行动散漫的人。但是在选择员工上，他并没有把个人好恶当成唯一标准。只要能够为麦当劳做出贡献，克罗克都能够给予重用。克莱恩有着典型的艺术家气质，披散着长发，个性不羁，着装怪异。尽管克罗克对于克莱恩这样的形象不以为然，但是他还是尊重了克莱恩的个性，提拔他为广告经理。正是这个个性独特的克莱恩，设计出了麦当劳叔叔这个脍炙人口的形象。

很多管理者对于人才选用有一个误区，认为高学历、高素质的人越多越好，对于那些学历较低、经验不足的员工不能够给予正确的认识。日本经济学家屋太一先生在他的《组织的兴衰》一书中写道：事实上，大概没有比汇聚优秀人才于组织更可怕的事情。优秀人才的负面效果，往往使组织更加僵化，更倾向于争斗和本位主义，而非优秀人才则能起到中和作用。如果一个企业只选用那些“处处都是”的员工，很可能最终的结果是一无是处。所以，对于企业整个系统的健康运转来说，保持适量的中低层次的员工是很必要的。其实，只要管理者能够把员工放在适合他的能力发挥的位置上，就能够让素质不同的员工在工作中形成团结协作的关系，从而促进企业的健康发展。

海尔集团“人人是人才”的用人观念就是尊重员工差异性的真实写照。他们并不是选用最优秀的员工，而是管理者懂得发挥每一位员工的长处，将员工放在最适合他的发展位置上，这样，员工个人的能动性得到充分发挥，创造性也大大提高。



二十一　兵 教 上

【原文】

兵之教令[1]，分营居陈。有非令而进退者，加犯教之罪。前行者前行教之，后行者后行教之，左行者左行教之，右行者右行教之。教举五人，其甲首有赏[2]。弗教，如犯教之罪。罗地者自揭其伍[3]，伍内互揭之，免其罪。

凡伍临陈，若一人有不进死于敌，则教者如犯法之罪。凡什保什，若亡一人而九人不尽死于敌，则教者如犯法者之罪。自什以上至于裨将[4]，有不若法者，则教者如犯法者之罪。凡明刑罚，正功赏，必在乎兵教之法。

将异其旗，卒异其章。左军章左肩，右军章右肩，中军章胸前，书其章曰某甲某士。前后章各五行，尊章置首上[5]，其次差







降之。任长教其四人，以板为鼓，以瓦为金，以竿为旗。击鼓而进，低旗则趋，击金而退，麾而左之，麾而右之，金鼓俱击而坐。伍长教成，合之什长。什长教成，合之卒长(6)。卒长教成，合之伯长。伯长教成，合之兵尉。兵尉教成，合之裨将。裨将教成，合之大将。大将教之，陈于中野，置大表三(7)，百步而一。既陈，去表百步而决(8)，百步而趋，百步而鹜，习战以成其节，乃为之赏法，自尉吏而下，尽有旗。战胜得旗者，各视其所得之爵，以明赏劝之心。战胜在乎立威，立威在乎戮力，戮力在乎正罚。正罚者，所以明赏也。

令民背国门之限，决生死之分，教之死而不疑者，有以也(9)。令守者必固，战者必斗；奸谋不作，奸民不语；令行无变，兵行无猜；轻者若霆，奋敌若惊；举功别德(10)，明知白黑，令民从上令，如四肢应心也。前军绝行乱陈，破坚如溃者，有以也。

此谓之兵教。所以开封疆，守社稷，除患害，成武德者也(11)。

【注释】

(1) 教令：有关训练的命令，既规定了被教者应该做到的，还规定了教者所应该做到的。

(2) 甲首：指卒长。

(3) 罗地者：坐在地上的人。罗指散列、分布。自揭：自己申明，公开讲出。

(4) 稗将：副将。

(5) 尊：为首的，指最前头。

(6) 卒长：二十五人之长。

(7) 大表：表示位置的大旗杆或大柱。

(8) 决：指射箭等战斗动作。

(9) 以：原因，这里指做到严明赏罚。

(10) 别：甄别，选拔。

(11) 武德：指尚武精神。



【译文】

训练士兵的条令规定，按编制排列成队形训练。有不服从命令进退的，就按照违反训练条令论罪。前行的士兵由前行之长负责训练，后行的士兵由后行之长负责训练，左行士兵由左行之长负责训练，右行士兵由右行之长负责训练。训练好一行五人，伍长就应受奖赏。不进行训练，也按照违犯训练条令论罪。不能参加训练的人自己在一伍面前讲明，伍内其他人互相作证，就可以免罪。

一伍士兵临阵应战，如果有一人不拼死向敌人进攻，那么训练的人也按违犯法令论处。一什的人互相连保，如果一个伤亡而其他九人不拼死同敌人作战，那么训练者也按照违犯法令论罪。从什长以上到副将，如果有违犯法令的，那么训练者也按照违犯法令论罪。要严格施行刑罚，正确地表彰、奖赏，都必须在训练条令中体现出来。

将领用不同的旗相区别，士兵用不同的徽章相区别。左军的徽章戴在左肩上，右军的肩章戴在右肩上，中军的徽章佩戴在胸前，徽章上写着第几伍姓名某某。前后佩戴徽章的各排成五行，最前头的徽章佩戴得最高，以下按次序下降。伍长教练其他四人时，用木板当击鼓，用瓦块当鸣金，用竹竿当军旗。击鼓命令前进，军旗低斜下来表示急速前进，鸣金命令后退，旗向左挥，表示向左边前进，旗向右挥，表示向右前进。金鼓并击就跪坐。伍长训练好，合起来什长训练；什长教练好了，合起来由佰长教练；佰长教练好了，合起来由卒长教练；卒长教练好了，合起来由兵尉教练；兵尉教练好了，合起来由副将教练；副将教练好了，合起来由大将教练。大将教练的方法，是让队伍在旷野中布阵，竖立三根大旗杆，每 100 步竖起一根。排列好队形之后，离旗杆百步之外，进行射箭等训练项目，第二个百步训练快步前进，第三个百步训练跑步前进，通过反复练习使士兵熟练掌握军事技术。于是按照规定奖赏，从尉吏以下，都以得旗为准。战胜得旗者，按照他们立功的大小赐






给爵位，以申明奖励的用意。战胜敌人要以树立军威作保证，树立军威要以全力作战作保证，全力作战要以严格施行刑罚作保证。严格施行刑罚，也就为了公开地颁行奖赏。

要让民众告别自己的国门，到战场上敢于舍生赴死，而能毫不犹豫，这是有原因的，就要靠严明赏罚。要达到负责防守的坚守不后退，负责进攻的拼命作战；敌人派出的奸细无法施展计谋，坏人不敢胡说扰乱民心；执行命令毫不走样，部队行动上下毫无猜疑；轻兵出击像雷霆一样迅疾，奋力杀敌有惊人的气势；论功行赏做到人人心里明白，心悦诚服，（总之是）让民众服从上级命令，像理智指挥四肢一样自如。对敌发起进攻就能冲垮敌人的阵势，任凭敌人有再坚固的阵地也如同急流冲决堤防一样将它冲垮，能做到这样，是有原因的啊！

这就叫做教练士兵的办法，依靠它做到开辟疆土，保卫国家，排除祸患，发扬尚武的精神。

【心得】

本篇主要论述了如何教练士兵的问题。尉缭指出，把士兵编制排列成队形进行训练，凡有不服从命令进退的，一律按违反训练条令论罪。同时，他还指出，要想让士兵在战场上敢于舍生赴死，就要做到严明赏罚。《司马法·天子之义第二》云："罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。"是说行罚要当场，好让百姓迅速看到为非作歹的害处。赏和罚，是古今中外将帅治军的两个手段，这两个手段是相辅相成的。罚不迁列，指就地惩罚，迅速执行纪律，及时教育群众。孙膑甚至要求："赏不逾日，罚不还面"，这似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。

军队有铁的纪律，才能令行禁止，有战斗力。所谓"兵当先严纪律，设谋制胜在后"，就是这个意思。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战的。戚继光从自己的治军经验中提出，赏罚要合乎情理。情理者，





众人之心声也。就是说，要奖励的人必须是群众所喜爱、佩服的，要惩罚的人也必须是群众所痛恨、厌恶的；善恶分清，功过分清，才能赏罚严明；或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人真正受到教育而不会产生怨恨之心。

纪律应该是无私的。罚不避亲，刑不畏贵，法才有权威性，令才有号召力。在我国战争史上，流传着许多执法严明的佳话，孙武演兵斩美姬，司马穰苴辕门立表斩庄贾，周亚夫细柳行军令，曹操割发自刑，孔明挥泪斩马谡等等，都是值得后人学习的。

赏和罚都是为了严明纪律，激发士兵奋勇作战。统御者要把着眼点放在激励部属这一最终目的上。古代将帅为达此目的，往往在执行赏罚时，注重“诛大赏小”。《六韬·龙韬·战威》说：“将以诛大为威，以赏小为明。”“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。杀贵大，赏贵小。杀其当路贵重之人，是刑上极也；赏及牛竖马洗厩养之徒，是赏下通也。刑上极，赏下通，是将威之所行也。”

“诛大赏小”历来受将帅的重视。因为，如果主将能够在全军将士面前做到“诛大赏小”，就在事实上表明了军法的威严和主将坚决执法的至公之心与明察秋毫的至诚之心。使将士不敢稍有疏犯，又使将士内心悦服，“无不谓小者尚无遗赏，则肤功岂肯忘心？”

前面提到的孙武杀吴王宠姬，一下子慑服宫女；司马穰苴斩庄贾，使敌为之却步。都说明了，诛杀那些违反法纪的有影响的人物的巨大作用。试想，如果只对一般士卒施以极刑，而那些位高权重者违犯军法却不处置，怎么可能使全军震动呢？唐代明将高仙芝部下的节度判官封常清执法严明，高仙芝乳母的儿子郑德诠官居“郎将”，凭他和高仙芝的特殊关系“感动军中”。当他违反军纪时，封常清令左右将其押来，叱责道：“郎将安得无礼？……须暂假郎将死，以肃吾军。”关起门来将其杖死，面朝地拽了出去，以肃军纪。高仙芝妻及乳母在门外求情，不能得逞，告到高仙芝。高仙芝







大吃一惊，却因封秉公执法而不敢发作。军中莫不股栗。

吴起极力主张奖励有功。每次战后，魏武侯就在宫廷设宴，上等功坐前排，荤菜席位，并使用贵重的器皿，食用整只的牛、羊、猪三牲；二等功的坐中排，器皿次一等；没立功的坐后排，没有贵重器皿。赏赐有功人员父母妻儿，使之得到乡里尊重。3 年之后，秦国出兵，临近西何，魏国士卒听到这个消息，不等将使命令，自动穿戴盔甲奋起抗战的有上万人。

“诛大赏小”都只是在少数人身上实施，处理好坏，对全局影响极大。因而，要慎之又慎。抓住典型，牵一发而动全身。罚，要先从上面的违纪者开始，上不正，无以正下。赏，重点放在第一线立下汗马功劳的小人物，以鼓舞士气，调动他们的积极性。

“诛”和“赏”是统御手段的两个方面，是手段而非目的。还要有其他方面的手段相配合，教育部属养成遵纪守法的习惯，将帅本身要加强自身修养，注重身教。

赏罚是为了严明纪律，赏罚不严明就失去其应有的作用。现在很多企业对赏罚的界定都比较模糊，好像奖励还是处罚仅在于全勤与否，这样有能力者就容易被埋没。公司应该把个人业绩放在第一位，如果业绩突出，则应得到提薪和升职，如果一直碌碌无为，就要坚决降薪或者降职。只有做到这一点，员工才具有最大的压力和动力。

美国海尔子公司为了将中美两种文化的冲突降到最低，海尔在海外的企业都是雇佣当地的员工，任命当地的管理人员。在激励员工制度上，青岛海尔的做法是将干好和干不好的员工的名单一起公布，但是在美国就不行了，当地的员工不同意。怎么办呢？最后子公司的管理者想出了一个方法：采用玩具熊和玩具猪——干好的得到玩具熊，干不好的得到玩具猪。这样既体现了海尔“赏罚分明”的特点又得到当地员工的支持，顺利解决了中美两种文化的冲突。

海尔集团灵活地将“马特莱法则”，又称 80：20 法则运用于干部管理。即从管理学角度，把 80：20 作为确定比值，要侧重抓关



键的人、关键的环节、关键的项目，即20%，以带动80%。运用该法则于管理，即职务越高，责任越重。对于错误和责任，干部与员工责任分别为80/20，即干部要对其下属的错误负80%的责任，具体工作人员负20%的责任。“谁掌握多大权力，谁就承担多大责任”。虽然管理人员是少数，但是，赋予了职权，就要承担相应的责任。因此，海尔的管理是到位的，事无巨细均有人管；海尔的运转是高效的，职权利责，赏罚分明。

员工激励是人力资源管理的一个重要内容。许多管理者都希望在公司中实施有效的激励政策，来提高员工工作的积极性，从而提高整个公司的效率。从企业的角度来看，激励也是一种投资，投资的回报便是工作效率的提高。任何想长久发展的企业必须建立自己的有效激励机制，这不仅是企业面对市场竞争加剧和经济体制改革现状下的中心环节之一，也是企业日常工作的任务之一，更是吸引人才、留住人才的迫切需要。

第一、建立公平合理激励机制的必要性。

激励对于企业经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对企业的价值，其能力和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低。无论一个企业拥有多少技术、设备，除非由被激励起工作动机的员工所掌握，否则这些资源不可能被付诸使用。所以说，“管理深处是激励”。哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行了专题性研究后提出，如果没有激励，一个人的能力仅能发挥20%~30%，如果加以激励，则可发挥到80%~90%。可见，激励对职工能力的发挥有多大的促进作用，通过建立公平合理激励机制可以充分挖掘人的潜能为企业和社会多作贡献。

因此，我们要积极采取措施，根据经济形势的变化进一步调整和完善企业的激励机制，以充分调动广大职工积极性，为企业生存和发展服务。

第二、合理激励机制模式的设定。

一是激励形式应具有针对性，能够满足员工的需求。“激励理







论”可以简单地概括为：需要引起动机，动机决定行为。员工的需要使员工产生了动机，行为是动机的表现和结果。也就是说，是否对员工产生了激励，取决于激励政策是否能满足员工的需要。要做到这一点，首先就要了解员工的需求。在需求理论中，最著名的要数美国心理学家马斯洛提出的“需求层次理论”。该理论运用到管理上，就是要求管理者要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施。而且管理者还要考虑每个员工特殊的需要，要了解员工现在哪一层次的需要占主导地位，从而相应地为该层次需要的满足提供条件。具体来说，从纵向上看，不同层次的员工（知识层次、薪酬层次）处于不同的需求状态，如对于薪酬较低的员工，则要侧重满足他们的生理需求和安全需求（即提高他们的生存水平）；对薪酬较高的员工，更需满足他们的尊重需求和自我实现的需求。从横向上看，对于同等层次的员工，由于他们的个性和生活环境不同，他们的需求侧重也有不同，如有些员工很看中物质待遇，有些员工则喜欢娱乐和消遣，还有些员工以钻研某项技术为乐，工作需求强烈。员工的需求是复杂和多样的，企业的激励方式应该因时而变，因人而异，更有针对性，才能更具成效。

二是物质与精神兼顾，实施全面薪酬激励机制。“全面薪酬战略”是目前发达国家普遍推行的一种薪酬支付方式，也是基于员工各方面需求而制定的一种比较科学的激励机制。它将薪酬分为“外在”的和“内在”的两大类，两者的组合，被称之为“全面薪酬”。“外在”的激励主要是指为受聘者提供的可量化的货币性价值。比如：基本工资、奖金等短期激励薪酬，股票期权等长期激励薪酬，失业保险金、医疗保险等货币性的福利，以及公司支付的其他各种货币性的开支。“内在的”激励则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。比如，对工作的满意度、为完成工作而提供的各种顺手的工具（比如好的电脑）、培训的机会、提高个人名望的机会、吸引人的公司文化、相互配合的工作环境、以及公司对个人的表彰、谢意等等。



外在的激励与内在的激励各自具有不同的功能。它们相互补充，缺一不可。据不久前中国社会调查事务所的统计，当代大学生择业的主要考虑的因素依次为：个人发展前途、薪金水平、公司的实力、公司的管理水平、职位、人际关系和工作环境。易趣公司董事长邵亦波说，易趣最有名的就是我们不是以高薪来留人，薪水很重要，但不是最重要的东西。我们的理念是公司的成功要与员工一起分享的。联想集团鲁灵敏总经理谈及“联想”能靠什么来吸引和留住人才时，他说，靠公司高速发展给每个人提供的广阔平台以及公司给每个人的公正、公平的机会，尊重理解和关心企业职工，以激发职工的上进心和积极性，激发职工的主人翁责任感和事业心，增进职工对企业的感情和归属感。可见，人们对物质和精神的激励都是需要的，我们在制定激励政策时，要兼顾员工这两个方面的需求。

第三、合理激励机制的实现途径。

一是完善分配制度改革，建立自主灵活的分配激励机制。分配的本意并不是简单地把工资奖金平均分配到劳动者身上，而是以有限的资金，激励职工的劳动积极性，从而提高企业的经济效益。为此要建立合理的分配激励机制，拉开收入上的档次。为实现这个目的，许多企业进行着一系列改革，如推行工效挂钩、经济政策向业务员倾斜等，这些政策的实行都有效地激发了职工的积极性，给企业带来了良好的效益。随着经济形势的发展和改制进程的深入，我们还要继续完善分配制度改革，建立形式多样、自主灵活的分配激励机制。

首先要积极探索按劳分配与按生产要素分配相结合，允许技术、管理等其它要素参与分配。强化企业经营中的责任主体，建立与责任相对应的利益分配机制，“责权利”对等，激励和约束同步。经营者和各级管理者的收入要与企业的经济效益挂钩，职工收入要与工程质量和数量挂钩。重实绩、重贡献，工资待遇要向优秀人才和关键岗位倾斜。经批准可以高薪聘用个别拔尖人才，实行一流人






才、一流业绩、一流报酬。打破分配中的“大锅饭”，要敢于让一部分有能力的经营者、技术尖子和优秀业务员先富起来，通过他们的先富，带动单位的发展，实现广大职工的共同富裕。

再者，以岗定薪，实行同工同酬，职工工资从过去的论资排辈式的阶梯式排列，彻底改为在什么岗位拿什么工资，工资要随着岗位变动而变动。逐步减少工资中固定部分，加大活的部分，减少技能工资额，把工资总额中的津贴、补贴纳入岗位工资，加大岗位工资所占的比重。通过调整收入结构，提高工资占人工成本的比重，充分发挥工资的激励功能。按照企业效益和职工的实际贡献，确定职工收入，做到奖勤罚懒，奖优罚劣。建立适合专业技术人员特点的激励和分配机制，对专业技术人员实行按岗位定酬，按任务定酬，按业绩定酬，鼓励技术人员高效优质地完成工程任务，为单位创造效益。还可以在一些部优及有影响的工程项目收益中，提取一定比例，用于奖励项目完成人员和有贡献的人员。

此外，通过转变机制，进行股份制改造，吸收职工入股，按股分红，把企业的利益与职工个人的利益紧密联系在一起，形成利益共同体，从而造就一种新的有效激励机制，为企业注入新的发展动力。

二是实行人才动态管理，激活企业用人机制。所谓人才的“动态管理”，就是要在企业中引入竞争机制，建立能者上、庸者下，以人为本、用人唯才的用人机制，使提升的职工产生强烈的成就感和责任感，其他职工树立更远大的进取目标，更使原有的干部产生危机感，从而激发全体干部职工的积极性和创造性。

在动态管理机制运行中，一方面要破除传统观念，大胆起用优秀人才，另一方面还要注重保持适度的下岗率。首先，人才是事业成败的关键，要彻底打破论资排辈，构造全新的人才晋升渠道。大胆启用年轻人，营造人才脱颖而出的新机制，对有发展前途的年轻人才，要定向培训和培养，破格提拔，为他们提供一个能充分发挥自己优势的空间，做到人尽其才、才尽其用。其次，结合本企业实



际，实行“末位淘汰制”。建立劳动用工置换机制，通过竞争上岗、下岗培训、二次竞岗，形成螺旋式提高队伍素质的用工、培训和再就业方式，逐步增加高素质的在岗职工。所有干部岗位在全院职工中公开竞聘，一经聘用，到岗任职，落实待遇。不称职者下岗培训，再上岗后仍不能胜任者，易岗易薪，降职使用或解聘免职，空余岗位再行招聘。这样一来，就形成了竞争淘汰机制，增强了职工的危机感，从而促进干部职工学习业务、提高素质的积极性。

进行动态管理，还可以在一些岗位实行换岗制。比如一些日常管理工作，通常分工较细，且多是事务性的工作，不具备太大的挑战性，而长期在一个岗位工作，容易使职工产生懈怠心理，影响职工积极性的正常发挥，但是如果在职工熟悉原工作之后，给他另换一个新岗位，面对新的工作、较为生疏的任务，任何人都会有一种精神一振的感觉，从而以充盈的斗志迎接挑战。这样既可以提高职工的才干，使之一专多能，又可充分调动职工的积极性，使企业充满生机和活力，可谓一举两得。

三是建立科学的考核评价体系。对职工进行晋升、聘任、奖惩及调整工资待遇都要有一定的依据，这就需要有一套科学的绩效考核评价体系。职工绩效考核是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定职工对职位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的管理方法，其目的主要在于通过对职工全面综合的评估，判断他们是否称职。考核要坚持客观公正、民主公开、注重实绩的原则。考核的内容包括“德、能、勤、绩”四个方面，重点考核工作实绩。不同专业和不同职务、不同技术层次的工作人员在业务水平和工作业绩方面应有不同的要求。

科学、公平的绩效量化考核体系真正做到了客观、公正地评价每一位职工的工作业绩，使各项考核奖惩有本可依，同时为进一步开展减员增效提供了依据。绩效量化考核激励机制能进一步加大内部分配的激励职能，适应现代企业减员增效工作的需要。同时绩效量化考核结果不仅在物质分配上体现，还在非物质分配方面，如培







训机会、各项荣誉、晋升机会、下岗分流等方面进行体现，从而更有效地发挥绩效量化考核的激励作用，激发每一位职工的潜能，使企业充满生机和活力。

四是培训也是一种重要的激励方式。从马斯洛的“需求层次理论”我们知道，当劳动者的收入水平达到一定程度时，需要的层次会随之提高。在物质利益基本满足，要面对重组改制、下岗分流的今天，与物质奖励相比，大家更愿意选择参加一定量培训的形式来作为应得的奖励，提高自身的含金量，以求在未来的竞争中占有一席之地。可以说，培训已成为最大的奖励。基于此，一方面我们要将培训本身作为现代企业中激励职工积极向上的一种必要手段。给职工“充电”的机会，会使他们感觉企业对自己的发展是很重视的，而且在企业培训机会的分配上，必须本着“公平竞争，择优培训”的原则，使真正有能力、有潜能的人获得应有的培训机会。另一方面，要根据培训的效果对参加培训的人员进行物质、精神或晋升激励。在企业中参加培训的人往往都希望尽早将所学的知识、技能运用到实际工作中去，企业如能为他们提供施展才能的条件和环境，使他们能发挥所长，则是对他们最大的激励。

五是加强社会主义思想道德教育，以远大的目标激励职工。人的需求多种多样，既有物质方面的，又有精神方面的。过于强调物质利益，会使自我极度膨胀，自私自利，工作积极性更是无从谈起；然而，过于强调精神方面的内容又会形成望梅止渴的现象，解决不了实际问题。因此，在满足职工的物质利益的同时，还应大力提倡社会主义思想道德，形成讲牺牲、讲贡献的良好企业氛围，以精神内容的引导升华职工的各种劳动行为，充实职工的思想和生活，给他们以强大的精神力量，使之有目标可奔，有方向可寻。

六是适应经济形势变化，随时改变激励方式。由于人的需求是多变的，同时当低层次的需要满足后，就会上升到较高层次的需要。因此我们的激励方式也不是一成不变的，而是应该随着职工生活水平、收入的提高有所变化。这样激励政策才能保持持续的有效



性，职工积极性才能不断提高，创造力不断挖掘，使企业永葆生机和活力。除此之外，激励方式还应因人而异。因为人的层次不同、生活水平不同，需要自然也不一样。尤其是高学历人才与一般职工的需求相差很大。一般来说，高学历人才的需要偏重于晋升、有挑战性的工作、长远的发展等精神方面的追求，而一般职工则偏重于物质方面的鼓励或短期的利益。因此，对于不同人员的激励应有所差别，即所谓看人下菜碟，这样才能实现各取所需，达到提高职工积极性、创造性，吸引人才、留住人才，及企业长远发展的目的。

激励机制是企业将其远大理想转化为具体事实的手段。我们应该认真分析当前形势，结合本企业实际，在工作中不断了解职工的需求，及时将职工新的需求反映在政策中。既把物质激励和精神激励有机结合地使用，又要根据不同的员工而有所侧重，并通过合理途径来实现。这样职工的积极性才会极大提高，充分发挥聪明和才干，企业就能具有充沛旺盛的活力，在日益激烈的市场竞争中取得优势。

企业的发展需要员工的支持。管理者应懂得，员工决不仅是一种工具，其主动性、积极性和创造性将对企业生存发展产生巨大的作用。而要取得员工的支持，就必须对员工进行激励；要想激励员工，又必须了解其动机或需求。每个管理者首先要明确两个基本问题：第一，没有相同的员工；第二，不同的阶段中，员工有不同的需求。

那么，主管人员能够采用的主要激励技术有哪些？虽然激励是如此复杂并且因人而异，因而也不存在唯一的最佳答案，但我们还是可以总结出一些主要的激励方式。

第一、金钱激励。经济人假设认为，人们基本上是受经济性刺激物激励的，金钱及个人奖酬是使人们努力工作最重要的激励，企业要想提高职工的工作积极性，唯一的方法是用经济性报酬。虽然在知识经济时代的今天，人们生活水平已经显著提高，金钱与激励之间的关系渐呈弱化趋势，然而，物质需要始终是人类的第一需






要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励仍是激励的主要形式。如采取工资的形式或任何其他鼓励性报酬、奖金、优先认股权、公司支付的保险金，或在做出成绩时给予奖励。要使金钱能够成为一种激励因素，管理者必须记住下面几件事。

一是金钱的价值不一。相同的金钱，对不同收入的员工有不同的价值；同时对于某些人来说，金钱总是极端重要的，而对另外一些人可从来就不那么看重。

二是金钱激励必须公正。一个人对他所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，通过相对比较，判断自己是否受到了公平对待，从而影响自己的情绪和工作态度。

三是金钱激励必须反对平均主义，平均分配等于无激励。除非员工的奖金主要是根据个人业绩来发给，否则企业尽管支付了奖金，对他们也不会有很大的激励。

第二、目标激励。目标激励，就是确定适当的目标，诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的。目标作为一种诱引，具有引发、导向和激励的作用。一个人只有不断启发对高目标的追求，也才能启发其奋而向上的内在动力。每个人实际上除了金钱目标外，还有如权力目标或成就目标等。管理者就是要将每个人内心深处的这种或隐或现的目标挖掘出来，并协助他们制定详细的实施步骤，在随后的工作中引导和帮助他们努力实现目标。当每个人的目标强烈和迫切地需要实现时，他们就对企业的发展产生热切的关注，对工作产生强大的责任感，平时不用别人监督就能自觉地把工作搞好。这种目标激励会产生强大的效果。

第三、尊重激励。我们常听到“公司的成绩是全体员工努力的结果”之类的话，表面看起来管理者非常尊重员工，但当员工的利益以个体方式出现时，管理者会以企业全体员工整体利益加以拒绝，他们会说“我们不可以仅顾及你的利益”或者“你不想干就走，我们不愁找不到人”，这时员工就会觉得“重视员工的价值和地位”只是口号。显然，如果管理者不重视员工感受，不尊重员





工，就会大大打击员工的积极性，使他们的工作仅仅为了获取报酬，激励从此大大削弱。这时，懒惰和不负责任等情况将随之发生。

尊重是加速员工自信力爆发的催化剂，尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量，它有助于企业员工之间的和谐，有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

第四、参与激励。现代人力资源管理的实践经验和研究表明，现代的员工都有参与管理的要求和愿望，创造和提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。毫无疑问，很少有人参与商讨和自己有关的行为而不受激励的。因此，让职工恰当地参与管理，既能激励职工，又能为企业的成功获得有价值的知识。通过参与，形成职工对企业的归属感、认同感，可以进一步满足自尊和自我实现的需要。

第五、工作激励。工作本身具有激励力量。为了更好地发挥员工工作积极性，管理者要考虑如何才能使工作本身更有内在意义和挑战性，给职工一种自我实现感。管理者要进行“工作设计”，使工作内容丰富化和扩大化，并创造良好的工作环境。还可通过员工与岗位的双向选择，使职工对自己的工作有一定的选择权。

第六、培训和发展机会激励。随着知识经济的扑面而来，当今世界日趋信息化、数字化、网络化。知识更新速度的不断加快，使员工知识结构不合理和知识老化现象日益突出。他们虽然在实践中不断丰富和积累知识，但仍需要对他们采取等级证书学习、进高校深造、出国培训等激励措施，通过这种培训充实他们的知识，培养他们的能力，给他们提供进一步发展的机会，满足他们自我实现的需要。

第七、荣誉和提升激励。荣誉是众人或组织对个体或群体的崇高评价，是满足人们自尊需要，激发人们奋力进取的重要手段。从人的动机看，人人都具有自我肯定、光荣、争取荣誉的需要。对于一些工作表现比较突出、具有代表性的先进员工，给予必要的荣誉







奖励，是很好的精神激励方法。荣誉激励成本低廉，但效果很好。

当然我们在荣誉激励上，存在着评奖过滥过多的不正确现象。如评优中的“轮庄法”、“抓阄法”、“以官论级法”、“以钱划档法”、“老同志优先、体弱病残者优先”等的“优先法”等等，都使荣誉的“含金量”大大降低，使典型的榜样示范作用大打折扣，这是必须要大力加以纠正的。

另外，提升激励是对表现好、素质高的员工的一种肯定，应将其纳入“能上能下”的动态管理制度。

第八、负激励。激励并不全是鼓励，它也包括许多负激励措施，如淘汰激励、罚款、降职和开除激励。

淘汰激励是一种惩罚性控制手段。按照激励中的强化理论，激励可采用处罚方式，即利用带有强制性、威胁性的控制技术，如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种令人不快或带有压力的条件，以否定某些不符合要求的行为。

现代管理理论和实践都指出，在员工激励中，正面的激励远大于负面的激励。越是素质较高的人员，淘汰激励对其产生的负面作用就越大。如果用双因素理论来说明这一问题可能更易让人理解。淘汰激励一般采用了单一考核指标，给员工造成工作不安定感，同时也很难让员工有总结经验教训的机会。同时还会使员工与上级主管之间的关系紧张，同事间关系复杂，员工很难有一个长期工作的打算。



二十二　兵教下

【原文】

臣闻人君有必胜之道，故能并兼广大以一其制度，则威加天下有十二焉：一曰连刑，谓同罪保伍也。二曰地禁，谓禁止行道，以网外奸也。三曰全车，谓甲首相附，三五相同，以结其联也。四曰开塞，谓分地以限，各死其职而坚守也。五曰分限，谓左右相禁，前后相待，垣车为固，以逆以止也。六曰号别，谓前列务进，以别其后者，不得争先登不次也。七曰五章，谓彰明行列，始卒不乱也。八曰全曲，谓曲折相从，皆有分别也。九曰金鼓，谓兴有功，致有德也。十曰陈车，谓接连前矛，马冒其目也[(1)]。十一曰死士，谓众军之中有材力者，乘于战车，前后纵横，出奇制胜也。十二曰力卒[(2)]，谓经其全曲，不麾不动也。此十二者教成，犯令不舍[(3)]。兵弱能强之，主卑能尊之，







令弊能起之，民流能亲之，人众能治之，地大能守之。国车不出于阃[4]，组甲不出于橐[5]，而威服天下矣。

兵有五致：为将忘家；逾垠忘亲；指敌忘身；必死则生；急胜为下。百人被刃[6]，陷行乱陈。千人被刃，擒敌杀将。万人被刃，横行天下。

武王问太公望曰："吾欲少间而极用人之要[7]。"望对曰："赏如山，罚如谿。太上无过，其次补过，使人无得私语。诸罚而请不罚者死，诸赏而请不赏者死。"

伐国必因其变。示之财以观其穷；示之弊以观其病。上乖者下离[8]，若此之类，是伐之因也。凡兴师必审内外之权，以计其去。兵有备阙[9]，粮食有余不足，校所出入之路[10]，然后兴师伐乱，必能入之。地大而城小者，必先收其地；城大而窄者，必先攻其城；地广而人寡者，则绝其阨[11]；地狭而人众者，则筑大堙以临之[12]。无丧其利，无夺其时，宽其政，夷其业[13]，救其弊，则足以施天下。

今战国相攻，大伐有德，自伍而两，自两而师[14]，不一其令。率俾民心不定[15]，徒尚骄侈[16]，谋患辨讼，吏究其事，累且败也。日暮途远，还有挫气。师老将贪，争掠易败。

凡将轻、垒卑、众动，可攻也。将重、垒高、众惧[17]，可围也。凡围必开其小利，使渐夷弱，则节吝有不食者矣[18]。众夜击者，惊也，众避事者，离也。待人之救，期战而蹙[19]，皆心失而伤气也。伤气败军，曲谋败国。

【注释】

(1) 前矛：同"前茅"，指先头部队，即前面的战车。

(2) 力卒：强有力的士兵。

(3) 不舍：同"不赦"。

(4) 阃：门坎。这时指国门。





（5）组甲：用丝带连结皮革或铁片而成的铠甲。橐：口袋。

（6）被刃：被是“及”的意思，接触。被刃，指敢于冒着敌军利刃向前冲锋。

（7）少间：很短的时间。指欲用很短时间听到最紧要的话。

（8）乖：违背道理。

（9）阙：同“缺”。

（10）校：原意是对勘订正，这里指侦查清察。

（11）阨：险要地方。

（12）堙：堆筑起来的攻城的土山。

（13）夷：平定，安定。

（14）两、师：也是古代军事编制，五伍为两，十两为师。

（15）率：通常，一般。俾：使。率俾：指大多数互相攻战的国家都发生的情况。

（16）徒：兵士。

（17）惧：畏惧，指士兵畏惧将领。

（18）节吝：节俭。

（19）蹙：皱眉，发愁。

【译文】

我听说国君有必胜的办法，所以能兼并广阔的领土，统一各项制度，用威信加于天下，这些办法共有十二项：一是连刑，即实行什伍连保，有罪同罚。二是地禁，禁止在交战时期随便在道路上通行，以捉拿外奸。三是全车，指伍长相互配合，各个编队之间互相配合，联系紧密。四是开塞，指划分防守的区域，各自尽忠职事，坚守阵地。五是分限，指营区内左右互相警戒，前后互根照应，并把军事陈列在周围作为防守的工具，以便迎击敌人和部队宿营。六是号别，指担任前攻的部队务必领先前进，使与后继部队互相区别开来，后面的部队不要抢先而不按次序。七是五章，指士兵分别佩带五色臂章标明行列，使自始至终队列不乱。八是全曲，指同一部





伍在行进中依地形曲折互相连接，与别的部伍不相混淆。九是金鼓，指（号令严明，）部队出动能够立功，进攻能达到目的。十是陈车，指战车从前到后接连排列，战马的双目蒙盖起来，以防受惊。十一是死士，指从各个编队中挑选出材力过人的勇士，乘坐战车，纵横冲杀，出奇制胜。十二是力卒，掌握金鼓铃旗指挥全军，传达命令不会走样。用这十二项办法把军队训练好，若再有违犯法令的决不宽赦。（有这些必胜的办法，）军队战斗力弱的能让它加强，国君威权不高的能使他获得尊严，政令不能有效施行的能振刷一新，流散的民众能重新归附，人口众多也能治理得好，地方广大也能防守坚固。国车不用开出国门，铠甲不用取出，就能威服天下。

用兵要做到五条：被任命为将领就要忘记自己的家庭；越过国土范围要忘记自己的双亲；进攻敌人要忘掉自己；抱着必死的决心反而能够生存；用兵急躁，企图侥幸取胜，是最下策。有 100 人无所畏惧向敌人进攻，就可以搅乱敌人阵地。有 1000 人敢无畏进攻，可以生擒敌军，杀死敌将。有 1 万人无畏地进攻，便可以横行天下，所向无敌。

周武王对太公望说：“我想用最简短的时间听到有关用人的最精要的道理。太公望回答说：“赏赐要如高山般实在，惩罚要如深谷般威严，（赏罚要极其严明。）最理想的是赏罚都无差错，其次是发现差错立即补救，使别人不要暗中议论君长。该受处罚却请求不处罚他的要处死，该受奖赏的请求不受奖赏也要处死。”

进攻别国要利用它内部发生变故。显示一下我方的财物以观察它贫穷的程度；暴露一下我方的弱点以观察它的弊病。掌权的上层行为乖戾违背情理，下层民众就离心离德，如果是这种情况，就可以利用来进攻它。凡出动军队必须先仔细衡量内外各种情况，以明白事情的利弊。看兵员是充实还是缺少，粮食储备是有余还是不足，摸清进出的道路，然后出兵讨伐祸乱，就必定能攻入敌国。（如果敌国是）领土广大而城邑小，就必须先占领它的领土；如果





城池大而领土小，就必须先攻占城池；如果领土广阔而人口稀少的，就先扼守险要地带，断绝交通要道；如果土地狭小而人口稠密的，就要筑起土山强攻。不要损害当地民众的利益，不要耽误当时农时，要实行宽厚政治，使他们能安定生活，补救原先的弊病，就可以做到兼并别国土地，获得天下的民心。

现今战国之间互相攻伐，进攻治理得好的国家。从伍到两到师，各级将吏号令不统一，互相矛盾。其结果造成民心不安定，士兵意骄，心躁，内部磨擦、互相打不完的官司，军吏忙于调查他们的争端，疲累不堪，最后招致军事上失败。天色昏黑，路程遥远，要折回原地，必定很泄气。士兵疲劳，将领贪财，发生争夺和掠取财物，这样的军队必定容易招致失败。

凡是将领轻率，防御工事低矮，人心浮动的，就可以硬攻。凡是将领稳重，防御工事高，士卒畏惧将领威权的，就可以用包围的办法。包围敌军又要给一点小的好处使他麻痹，使他越来越丧失战斗力，最后不管怎么节省也没有饭可吃了。敌军士兵夜间敲击出声，是惊恐壮胆的举动。敌人士兵们都推掉差事不干，是离心离德的表现。等待救兵来到，盼望会战而又担心忧愁，都是丧失信心、士气低落的表现，丧失士气军队就要失败，谋略错误国家就要遭殃。

【心得】

本篇主要论述了国君统一各项制度，用威信加于天下的十二项办法。明代《投笔肤谈·兵机第八》记载："故善制敌者，愚之使敌信之，诳之使敌疑之，韬其所长而使之玩，暴其所短而使之惑，谬其号令而使之聋，变其旗章而使之瞽，私其所忌以疏其防，投其所欲以昏其志，告之以情以款其谋，愓之以威以夺其气。"

"倡之以威"之谋就是向敌方展示自己力量的强大与士气高昂或准备的严密，使敌人感到震服、畏惧、士气沮丧，首先在心理上瓦解敌人，从而达到战胜敌人的目的。





公元前555年，晋平公会合宋、鲁、卫、郑、莒、邾、滕、薛、杞、小邾等共十二路大小诸侯的兵马进攻齐国，就采取了“惕之以威”的谋略。双方的军队在齐国的平阴城下（今山东平邑）拉开战幕，齐军深沟高垒，掘堑而守。晋军主帅中行偃传令鲁、卫两国之兵从须句进攻，邾、莒两国之兵从城阳出击，这两路兵马均由琅琊突入齐国纵深。主力则从平阴正面突破；然后在齐国都城临淄城下会师。待四国部队分头行动后，中行偃令司马张君臣，凡是山泽险要之处，都虚张旌旗，又做了许多草人，蒙上衣甲，立在空车之上，将断木、树枝捆在车后，使人驱车来往于山谷之间，车行木动，扬尘蔽天。中行偃亲督三军，从左、中、右三个方向进攻平阴城。

中行偃实施的“惕之以威”谋略，果然取到了震服齐国的作用。齐军大将析归父逃回平阴城，将联军填壕而进的危急情况报告齐灵公。齐灵公一听吓破了胆，就跑到山上去瞭望敌军态势，但见山中险要之地，旗帜飘扬，车马奔驰，扬起的尘土遮天蔽日。齐灵公一看这威武的场面，心中更为胆怯，便下令撤军，不战而逃。后楚国伐郑，晋国撤师救郑，才使齐国免遭亡国之灾。

在威严治军的同时，军队指挥员治理部队更要纪律严明，丝毫不侵犯老百姓的利益。这样才能得到老百姓的拥护，从而取得战争的胜利或事业的成功。

《史记·淮阴侯列传》记载：秦朝末年，项羽听说刘邦夺取了关中，并派兵守关，以拒绝其他诸侯军，非常恼怒，准备攻打刘邦。项羽的季父项伯与刘邦的谋士张良是故交，于是项伯连夜把这一危急情况告诉了张良。刘邦对项伯说，他的军队进入关中，军纪严明，“秋毫无所害”，“除秦苛法，与秦民约法三章耳”，所做的一切都是为了迎接项羽的到来，故不必担忧。

后周世宗柴荣派兵三次兵征南唐，颁发诏书，晓喻王师所至，秋毫无犯，望百姓切勿惊逃。由于军纪严明，终将南唐军队打败。北宋赵匡胤西取后蜀，攻打四川，临行前，他诫谕诸将说：吾欲得



者，仅蜀地也。军营所至，不得焚荡庐舍，殴掠吏民，盗发丘坟，剪伐桑柘、违者定以军法从事。大军纪律严明，所向披靡，平定了后蜀。

北宋末南宋初，大部分宋军都不堪金兵一击，而岳飞、韩世忠等统帅的军队，战斗力却很强。特别是岳飞，他以“精忠报国”的思想教育部队，“行师用众，秋毫无犯”。因而得到人民的拥护，多次重创强敌，使强悍的金兵不得不承认：“撼山易，撼岳家军难。”

中国共产党领导的军队是人民的子弟兵，是为了维护人民利益的，因而部队纪律严明，秋毫无犯，建军初期我党领导人就为军队制定了“三大纪律八项注意”，建国以后，随着军队的正规化建设进程，军队的各种条令条例日臻完善，从根本上保证了军队具有铁的纪律，因而得到了人民高度的信赖，广泛的拥护和支持，攻必克、战必胜，所向披靡。

“威”体现在人格的力量上，领导干部有没有权威，要看其思想、道德、人格的力量。人格力量所形成的威信是巨大的，比行政权力更持久、更有效。各级领导干部既要注重提高驾驭现代化建设全局的过硬本领，更要注重加强党性修养，培养自身的优秀人格。主要领导的党性修养过关了，整个班子就有了正气，在讨论问题、决策大事时就会从政治上观察和分析问题，就会从党和人民的利益关系上来鉴别衡量。“公生明、廉生威”，“其身正不令而行”，讲的就是这种人格力量的作用。

做一个有威信，让人敬畏的管理者是个见仁见智的话题，不同的人有不同的解读。有人把威信理解成专制，绝对服从，而有人追求的是一种不怒而威，不罚而畏，不战而屈人之兵的风格。随着社会的进步，管理方式日趋人性化发展，管理手段臣服人心远胜于臣服人形。而如何达到这一目标是一个管理者必须思考的问题。

第一、积极竞争或者说是良性竞争，而不是打击竞争对手。一个中国人是条龙，两个中国人是条虫，这话虽然有些偏颇，但也不无道理，很多时候我们发现我们的团队精神不足，原因是什么？原





因在于我们总是想“克”住竞争对手，而不是怎样积极的去用业绩超越对手。

第二、对于员工的进言，虚心倾听，细致调查和甄别，区分就事论事和就事论人，无论任何结果，都要将信息反馈给进谏者，表示尊重，更是表明你的严谨。对于忠言和谗言要态度明确。

第三、说话办事言简意赅，清除垃圾发言谈话和会议，节省大家的时间。改善垃圾工作和流程，造福节约型社会的建立。

第四、发现员工的优点和自己的缺点，优劣互补，永远记住：兵熊熊一个，将熊熊一窝。没有完美的个人，但会有完美的团队。强将手下无若兵。

第五、培养员工的独立工作能力，主动承担员工因客观原因出现的过失。

第六、把合适的人放在合适的位置，人尽其材。用人所长，而不是只用其所长，现代管理需要的全面发展的人才。

第七、功过分明，瑕不掩瑜，瑜不避瑕。培训员工扬长避短，化短为长。

第八、管理者应该是公司利益和员工利益的平衡者，能够为上下级排忧解难。

威信是因为言而有信，不罚而畏是因为赏罚分明公正无私，臣服于心胜于形是因为这种威信发自内心超越了形形色色外因的影响从而更真实更具备折射力。





二十三　兵 令 上

【原文】

兵者凶器也，争者逆德也。事必有本，故王者伐暴乱[1]，本仁义焉。战国则以立威抗敌相图，故不能废兵也[2]。

兵者，以武为植[3]，以文为种[4]。武为表，文为里。能审此二者，知胜败矣。文所以视利害，辨安危，武所以犯强敌，力攻守也。专一则胜[5]，离散则败。

陈以密则固，锋以疏则达[6]。卒畏将甚于敌者胜，卒畏敌甚于将者败。所以知胜败者，称将于敌也，敌与将犹权衡焉。安静则治，暴疾则乱。

出卒陈兵有常令，行伍疏散有常法，先后之次有适宜。常令者，非追北袭邑攸用也[7]。前后不次则失也，乱先后斩之。常陈







皆向敌，有内向，有外向，有立陈，有坐陈。夫内向所以顾中也，外向所以备外也，立陈所以进也，坐陈所以止也，立坐之陈，相参进止[8]，将在其中。坐之兵剑斧，立之兵戟弩[9]，将亦居中。善御敌者，正兵先合[10]，而后扼之[11]，此必胜之术也。

陈之斧钺，饬之旗章，有功必赏，犯令必死，存亡死生，在枹之端。虽天下有善兵者，莫能御此矣。矢射未交，长刃未接，前噪者谓之虚，后噪者谓之实，不噪者谓之秘。虚、实、秘者[12]，兵之体也。

【注释】

（1）王者：指称王于天下的君主，这是作者希望出现的能制止各国互相攻伐、能统一天下的君主。

（2）废兵：指结束战争。

（3）植：古代植可以解为“柱”，这里引申为主干的意思。

（4）种：用种子比喻事情的根本、依据。

（5）专一：指文武合一。

（6）疏：稀疏。这里指前锋队伍宜稍为疏隔，避免拥挤，便于战斗（从华陆综说）。

（7）攸：所。

（8）相参：相配合。

（9）戟：古代兵器，将戈、矛合成一体，既能直刺，又能横击。

（10）合：接战、交锋。

（11）扼：控制要害地带。

（12）秘：原本脱，从鄂局本改。

【译文】

刀枪是不吉祥的器物，争斗是违背德政的行为。凡事都一定有个根本，因此要争取称王于天下的君主，进行讨伐暴乱的战争，他



是把仁义政治作为根本的。而相互征战的诸侯各国却以显示自已兵威、互相对抗为目的，所以战争一直不能停止。

用兵这件事，用武力作为主干，以文德作为根基。武力是外在的形式，文德是内在的实质。能确实弄清楚这二者之间的关系，就能够把握胜败了。文德是观察利害、辨别安危的，武力是用来进攻强敌、稳固地防守的。文德和武力这两手相结合就能取胜，二者分离将招致失败。

布阵要周密才能牢固，进攻的队形则以适当稀疏才便于战斗。士兵畏惧将领超过畏惧敌人的，（这支军队）就胜利；士兵畏惧敌人超过畏惧将领的，（这支军队）就失败。预知胜败的依据，就在衡量将领与敌方的威势，敌方和将领的威势就好比是一架天平。将领沉着镇静部队就秩序良好，将领暴躁鲁莽部队就秩序混乱。

行军布阵有正常的法令，队形疏密有正常的法则，前后次序有适当的规定。所谓正常的法令，并不适用于追歼逃敌、强攻城池的情况。前后没有次序作战就失利，扰乱先后次序的要处死。通常的布阵都面向敌人，有内向，有外向，有立阵，有坐阵。内向布阵是为了保护本身安全，外向布阵是为了防止敌军从外部偷袭。立阵则为了适应行军，坐阵则为了适应宿营。立阵和坐阵要根据行军和宿营相配合，将领则处在阵地中央。坐阵的武器主要是靠剑、斧，立阵的武器主要是靠戟和弓箭，将领也处在阵地中央。善于抗击敌人的将领，先用正面部队与敌人交锋，然后出奇兵扼住要害（给敌军以有力打击)，这是必然取胜的战术。

用（国君授予的）斧钺作为执法严明的标志，用军旗和徽章作为军容的装饰，建立军功必定受赏，违犯法令必定处死，而战场上的生死成败，则决定于将领的指挥。（这些方面都做到了,）即使天下有善于用兵的人，也无法抵挡这支（纪律严明、指挥正确的）军队。(在战场上,）双方尚未开始发箭，双方的长枪还未交锋，早早急躁地发出喧哗的是虚张声势，先断杀而后呐喊的是沉着应战，在阵地上听不到声音的是行动神秘。虚、实、秘，正是用兵的三种不同特点。





【心得】

本篇主要论述了行军布阵时，必须要有正常的法令。尉缭指出，用兵要以武力作为主干，以文德作为根基。文与武，历来是治国安邦的两大支柱，缺一不可。武功离不开文治，否则，社会不安宁，动乱贫弱，也不可能有强大的武力；文治离不开武功，没有足以维护统治的武力，国家的稳定和社稷安全也是不可能的。二者互相依存，互相促进、不可偏废。孔子提出“有文事必有武备，有武事者必有文备”，主张文武不相离，反映了他对文治武功辩证关系的精深见解。

在孔子主持鲁国国政的短时期内，鲁国正处在危机四伏的多事之秋。孔丘文武并举，重礼制，使民众讲礼义、知廉耻，维护和发扬周公之德。同时，立纲陈纪，平定内乱，使鲁国一度出现了中兴迹象。

公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹谷山前。鲁定公头脑比较简单，没有考虑采取必要的武力保护措施。孔子向定公说明了有文事者，必有武备，文武之事不可相离的道理，又讲了宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。到了会盟之地，孔子探知齐国部队在周围驻扎甚多，亦命左、右司马提高警惕，随时准备战斗，又命大夫兹无还率兵车300乘，离会盟10里下寨。

齐国大夫犁弥对齐景公说，孔子知礼而无勇，不懂战事。明日会盟，我们用300莱夷人假扮乐工，趁其不备，拿下鲁侯君臣，杀散他们随从，鲁国命运就攥在我们手里了。

第二天，齐鲁两国君相4人登坛会盟。齐景公使300莱夷人上前奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，孔子却无惧色，先让齐王去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；又要齐王对侮辱鲁侯的乐队领队绳之以法，齐王不肯。孔丘怒不可遏，按剑张目说：两国通好即兄弟，鲁国的执法官也就等于齐国的执法官。举袖大呼





左、右司马，二将飞驰上坛，于男女乐队中各撤出一领队当即斩首，余人惊走不迭。齐景公骇然。鲁定公起身下坛。

会盟不欢而散，齐景公谴责出馊主意的大夫犁弥。为挽回影响，缓和矛盾，齐王接受晏婴建议，退还了齐顷公时侵占的鲁国领土。

《韩非子·内储说下》载，孔子用文治武功之策使鲁国道不拾遗，国力日强，使齐景公食不甘味，夜不能寐，最后用16名美女送鲁哀公，使之沉湎声色，不问国政。孔子劝谏不听，就离开鲁国到楚国去了。

文治武功相得益彰，是历史上各个全盛时期的共同特征。现代社会中，文治武功的治国之策已为大多数国家所认识。无文不足以治国，无武不足以安邦，以为民众所接受。不管世界局势怎样趋于缓和，只要战争形成的因素存在着，就不能忽视这一策略。

“出奇制胜”是一项非常重要的军事谋略。《孙子兵书·势篇》云：“凡战者，以正合以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”杜佑注：“正者当敌，奇者从傍击不备；以正道合战，以奇变取胜也。”又《百战奇法·奇战》：“凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也。”《孙膑兵书·奇正篇》云：“同，不足以相胜也，故以异为奇。”又云：“发而为正，其未发者为奇也。”“正”是指一般的、正常的；“奇”指特殊的、变化的。

孙武认为：“战势不过奇正”，“奇正相生”，“奇正之变，不可胜穷”。尉缭也认为一个高明的将领，当随情况变化而变换奇正战法，犹如天地一样变化无穷，江河一样奔流不竭，善出奇兵，打败敌人。他强调“示形”、“动敌”，认为这是出奇制胜的重要手段。“奇正”在战术运用上，大体可包含以下内容：在作战部署上，担任守备任务的为正，集中机动的为奇；担任钳制的为正，担任突袭的为奇。在作战方式上，正面攻击的为正，迂回侧击者为奇；明攻为正，暗袭为奇。在作战方式上，一般战法为正，特殊战法为奇；常法为正，变法为奇，等等，战争史上，“出奇制胜”这一谋略被





广泛采用，精彩战例数不胜数。

公元前718年，郑国进攻卫国，燕国出兵教授，与郑国的军队交战于北制（今河南荥阳县境）。郑国以三军部署在燕军正面，另一部分兵力偷袭燕军侧后，燕军只注意了正面防备，背后遭到了郑军的突然袭出，结果大败。

《孙子兵书·计篇》记载："兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。"运用这一谋略，在于抓住敌思维空隙，如果行动全在敌意料之中，也就无法做到出其不意。出敌不意之法，多出于常规、常法、常识之外。

李愬雪夜袭蔡州，是正确选择了敌手不意的天候。

韩信暗渡陈仓，是正确选择了敌手不意的路线。

第三次中东战争中，埃及空军遭受最初打击之后，急忙将幸存的轰炸机转移到距以色列900百公里之外的卢克索和巴纳斯机场。这里已超过了以色列飞机的作战半径，埃军因而疏于戒备，可是，以色列空军一反传统的作战原则，选用作战半径最大的"秃鹰"飞机，选择了最有利的速度和高度，先关闭一台发动机保持单发飞行，待接近埃及机场时再采用两台发动机全速突袭，再次出其不意地袭击了位于埃及腹地的两个机场。

1982年发生的黎巴嫩战争中，以色列攻击部署在贝卡谷地的叙利亚防空导弹阵地时，先用无人驾驶飞机引诱叙利亚雷达开机和发射导弹，随后用飞机施放强烈干扰，使叙军的雷达迷盲，导弹制导失灵。接着，以军飞机乘势发射空地导弹。仅6分钟，叙军防空导弹阵地被摧毁殆尽。



二十四 兵 令 下

【原文】

诸去大军为前御之备者，边县列候[1]，各相去三五里。闻大军为前御之备战，则皆禁行，所以安内也。

内卒出戍[2]，令将吏授旗鼓戈甲。发日，后将吏及出县封界者，以坐后戍法[3]。兵戍边一岁遂亡，不候代者，法比亡军。父母妻子知之与同罪，弗知赦之。卒后将吏而至大将所一日，父母妻子尽同罪，卒逃归至家一日，父母妻子弗捕执及不言，亦同罪。

诸战而亡其将吏者，及将吏弃卒独北者，尽斩之。前吏弃其卒而北，后吏能斩之而夺其卒者赏，军无功者戍三岁。三军大战，若大将死而从吏五百人以上不能死敌者斩，大将左右近卒在陈中者皆斩，余士卒有军功者夺一级，无军功者戍三岁。战亡伍人，及伍人战死不得其尸，同伍尽夺其功，得其尸罪皆赦。



军之利害，在国之名实。今名在官而实在家，官不得其



实，家不得其名。聚卒为军，有空名而无实，外不足以御敌，仙不足以守国，此军之所以不给，将之所以夺威也。臣以为卒逃归者，同舍伍人及吏罚入粮为饶[4]，名为军实，是有一军之名，而有二实之出，国内空虚，自竭民岁[5]，曷以免奔北之祸乎[6]？今以法止逃归禁亡军，是兵之一胜也。什伍相联，及战斗则卒吏相救，是兵之二胜也。将能立威，卒能节制，号令明信，攻守皆得，是兵之三胜也。

臣闻古之善用兵者，能杀士卒之半，其次杀其十三，其下杀其十一。能杀其半者威加海内；杀十三者力加诸侯；杀十一者令行士卒。故曰百万之众不用命，不如万人之斗也。万人之斗不用命[7]，不如百人之奋也。赏如日月，信如四时，令如斧钺，利如干将[8]，士卒不用命者，未之有也。

【注释】

（1）列：排列，罗列。候：侦察，指边境上的哨位或侦察哨所。

（2）戍：防守。

（3）坐：坐罪。后戍法：惩治因迟到延误戍守的法令。

（4）饶：宽恕，免予处分。

（5）岁：原指一年的农事收成，引申为粮食储备。

（6）曷：怎么，何能。

（7）不用命："不用命" 三字原脱，从鄂局本改。

（8）利如干将："利" 字原 "制"，从鄂局本改。

【译文】

大部队之前被派出担任先遣部队的，应该在边境县份设置哨所，哨所间的距离大约三五里。听到大军即将行动就应加强警戒，禁止行人随便在大路上通过，这样做的目的是保证境内安定。

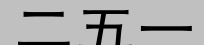
国内的士兵被征发担任边境防守的，要求将领或军吏授给旗、

鼓、武器、盔甲。规定征集的日期，如果士兵比将领、军吏晚期到达，或延误离开本县境界的，按照“后戍法”论罪。士卒到边境防守一年之后，不等待接替防守者来到就逃跑的，要按照临阵脱逃的法令治罪。如果父、母、妻子、子女知情的，要一同治罪，不知情则赦免。士卒没有随同将领、军吏一起到大将军营，迟到一日，父、母、妻子、子女一律同样治罪；士卒逃亡回到家中一日，父、母、妻子、子女不把他抓捕又不报告的，也一同治罪。

在作战中（士卒）丢下将吏不管，以及将吏丢下士卒逃跑的，都要处斩。前面的将吏丢下士卒逃跑，后面（跟上来）的将吏能将他斩首并能带领他的士兵的受奖赏，这些士兵没有军功的罚守边三年。三军参加的大会战，如果大将战死而跟随他的军吏管带500人以上不能战死的一律处斩，大将左右负责卫护的士卒在阵中的也处斩，其他士卒有军功的降一级，没有军功的罚戍边三年。作战中同伍人战死，以及同伍人战死却不能将他的尸首夺回来的，同伍的士卒一律取消军功，如果能夺回战死者的尸体则赦免。

军队的利弊，在于国家兵员名额与实际人数是否相符。现在不少士兵名籍在军队而本人实际在家里，军队得不到这个人服役，家里的户口名册上又没有他的名字。征集士兵组成军队，只有名册上的空名额而实际兵员却不足，这样，对外没有足够的力量抗击敌人，对内没有足够的力量守卫国家，这就是军队不能充实、将领降低威信的缘故。我认为现在士兵逃跑回家的，他的同伍战士和上司官吏都要罚交粮食赎罪，名义上是军粮，实际上只有一个当兵名额，却要出二份军粮。结果是国库空虚，百姓的存粮也被搞光，这怎么能免除战争失败的灾祸呢？现在用法令禁止士卒逃跑回家，是争取作战胜利的措施之一。规定军队中什伍连保，以及战场上士兵与军吏互相救援，是争取作战胜利的措施之二。将领能够树立起权威，士卒都受到严格的统制，号令严明能够有效地执行，进攻和防守都能达到目的，这是作战取胜的措施之三。

我听说，古代善于用兵的将领（对于违法者严厉处罚，能杀死



士卒的一半，次一等的杀死十分之三，最少也杀死十分之一。能够杀死士卒一半的威加天下无可阻挡，杀死十分之三的能压服诸侯国，杀死十分之一的使士卒畏惧服从。所以说，即使拥有百万军队却不服从命令，不如靠一万人作战。一万人作战却不服从命令，不如靠一百人奋勇杀敌，赏赐像日月那样明正，信用像四时那样可靠，命令像斧钺一样威严，进攻的气势像宝剑一样锋利，在这样的情况下，士兵不听从命令的现象是从来没有的。

【心得】

本篇主要论述了纪律严明、治军以严的重要性。《吴子·上卷·治兵第三》记载："武侯问曰：'兵何以为胜?'起对曰：'以治为胜。'"

以治为胜是军队靠严治治理取胜的谋略。

如何才能"以治为胜"？尉缭认为主要有三个方面：一、军队要令行禁止，象"父子之兵"那样；二、治军要"教戒为先"；三、将领要有果敢决心。

朱清泽编著的《历代将帅治军之道》一书总结的治军经验是：明确目标，制定标准；居安思危，常备不懈；教戒为先，严格训练；信赏必罚，严明军纪；身先士卒，为人师表；广集良才，任贤使能；爱兵爱民，以恩悦人；以和为贵，团结为重；富国强兵，军国大计；改进装备，精良武器；敢冒风险，改革军制；著书立说，理论先导。

明朝时期，民族英雄戚继光开始抗倭时，从矿工和贫苦农民中募兵，组成军队，进行严格的军事训练，这样，一支著名的"戚家军"就建成了。戚家军守必固，攻必克，歼灭倭寇，屡建奇功。

《唐太宗李卫公问对·卷中》李靖说，即以我军纪严明，戒备森严，击敌之军心涣散，部队懈怠。

公元前203年的韩信破齐之战和公元625年的李靖颉利可汗之战都体现了"以严待懈"的战法。据《史记·郦生陆贾列传》载，





楚汉三年（公元前204年），齐王田广为防汉军进攻而屯重兵于历下（今山东济南）。刘邦派郦食其以威胁利诱说齐，使齐王许降汉，撤除历下重兵。齐王日与郦生纵酒为乐。韩信听说郦生说齐王成功，乘其懈，率军袭破历下，进占临淄。公元630年，李靖率3000骑自马邑（今山西朔县）趋恶阳岭（今内蒙和林格尔县南），颉利可汗大惊，帐部数恐。李靖潜令间谍离间其心腹，夜袭定襄，破之，颉利可汗脱身遁碛口（今内蒙古固阳县西北，乌拉特中后联合旗之东），走保铁山（今内蒙固阳县北）。颉利可汗遣使者谢罪，请举国内附。李靖往迎之，太宗又派唐俭等前往安抚，颉利军心懈怠。李靖督兵疾进。大破颉利。颉利仅以身免，旋被俘。

《三国演义》中关羽"温酒斩华雄"的故事，更是精彩。

吕布部将华雄，身长九尺，虎体狼腰，豹头猿臂，确有万夫不当之勇。他击败孙坚，斩了袁术骁将俞涉和韩馥上将潘凤。这时，讨伐董卓的众诸侯尽皆失色、关羽主动要求出战："小将愿往斩华雄头，献于帐下。"袁绍问此人现居何职，公孙瓒回答："跟随刘备充马弓手。"袁术以职取人，大喝道："汝欺吾众诸侯无大将邪？岂一弓手，安敢乱言！与我打出！"曹操独具慧眼："此人既出大言，必有勇略，试教出马，如其不胜，责之未迟。"袁绍也是世俗之见，认为"使一弓手出战，必被华雄所笑。"曹操不同意这一看法，教酾热酒一杯，与关羽饮了上马。关羽出帐提刀，飞身上马。众诸侯听得关外鼓声大震，喊声大举，如天摧地塌，岳撼山崩，众皆失惊。正欲探听，弯铃响处，马到中军，关羽提华雄之头，掷于地上，其酒尚温。关羽斩了华雄后，张飞要求："俺哥哥斩了华雄，不就这里杀入关去，活拿董卓，更待何时！"袁术竟大怒，喝道："俺大臣尚自谦让，量一县令手下小卒，安敢在此耀武扬威！都与我赶出帐去。"这时，曹操提出不同意见："得功者赏，何计贵贱乎？"这充分说明：论功行赏，是曹操常用的统御谋略。曹操能够统一当时中国的北部，这是一个重要原因。

典韦出身下层，但勇力过人。他在曹操与吕布之战中，使用短





戟，立杀十数人。后又杀散众军，救出曹操。曹操回寨后，立即重赏典韦，加为领军校尉。由于曹操“得功者赏，何计贵贱”即论功行赏的谋略思想很明确，而且付诸实践，所以将士们都乐意为曹操效力。

甘宁为黄祖部下时，多立功绩，但黄祖以“劫江贼”看待甘宁，并不重用。以后甘宁投奔孙权。孙权并不因为甘宁当过强盗就轻视他，而是大喜道：“吾得兴霸，破黄祖必矣！”后来在征讨黄祖之战中甘宁立了大功，砍死邓龙，射死黄祖，孙权立即提升宁为都尉。黄忠、魏延也不是出身于名门、大族，但他俩在随刘备平定西川时立了大功。刘备封黄忠为“五虎大将”之一，与关羽、张飞、赵云、马超并驾齐驱，封魏延为汉中太守。可见孙权、刘备能够创立吴国、蜀国，也和他俩实际上做到了论功行赏有关。

春秋时代，吴国有个贤公子叫季札。一次，他出使晋国，路过徐国。徐君接待他时，流露出对他所佩宝剑的羡慕。季札因出使的任务没有完成，便想等回来时再把剑送给徐君。谁知当他归途中再经徐国时，徐君已经死了，他便到墓前祭奠一番，并把佩剑挂到墓旁的树上而去。随从的人说：“徐君已经死了，你把剑送给谁呢？”季札答道：“因为当初我心里已经默许把剑送给徐君了，怎能因为他死了就违背我当时的承诺呢？”

古人对遵守信用就是这样的重视！我国古代学者曾子每天都要反省自己的言行，把“与朋友交而不信乎？”作为内容之一，而“大丈夫一言既出，驷马难追”，也是我国民间流传已久的格言，由此可见遵守信用的重要。因为，只有遵守信用，人们才会把你看做一个正直、诚实的人，一个可以信赖的人，一个值得尊重的人。否则，不管你话说得多漂亮，但却是“语言的巨人，行动的矮子”，依然会受到人们的鄙视。



附录　尉缭子与《尉缭子兵书》



一　尉缭子生平简介

尉缭，即尉缭子，战国时魏（今晋南）人。生卒年不详，大约活动于魏国由安邑迁都于大梁的历史时期，为魏惠王即梁惠王时人。著有《尉缭子》一书，在古代就被列为军事学名著，受到历代兵家的推崇。该书同吴起的《吴子》，同为三晋最著名的古代军事思想家的代表作。

史籍记载，尉缭是魏人，这是没有疑问的。从《尉缭子》一书中所叙的内容中，有两则记载可以说明这一点：一是《尉缭子》的《天官篇》第一句话就是："梁惠王问尉缭子日"的字句，说明《尉缭子》一书，是尉缭与魏惠王讨论军事学中，尉缭陈述对战争观看法的一个纪要。从谈话内容看，他不仅熟悉魏国的国情，而且处处为振兴魏国着想，表现了他热爱故土的深情，以及对秦兵压境的忧虑。二是他在书中两次对魏国政治家、军事家吴起表示了无限钦佩之意。这两次事实都见于《武议篇》，其一是说，吴起与秦军作战，就睡在野外田埂上，只用树枝掩盖以遮蔽霜露，与士兵共苦，不自以为高人一等；这里说明尉缭赞赏吴起在军事学中重视士兵在战争中的重要性，反映出其重民及重视人的因素的积极的意义；其二是说，吴起与秦军作战，两军尚未交锋，有一人自持其勇，不听命令就斩获敌人两具首级而回。吴起对此一面肯定其勇，有本领，一面根据军令处斩，表现了他执法严明。从中可见，他期望魏国能有象吴起这样的军事首领。还有在《史记·秦始皇本纪》中有："有一大梁人尉缭"的字句，大梁虽为魏国的都城，实际上是说尉缭是魏国人。由此可见，尉缭是三晋魏人。

《史记·秦始皇本纪》说，在秦始皇十年（前237），有一大梁人为秦始皇统一六国献计献策，"秦王从其计"，并被封为高级军职"国尉'。近人据此认为尉缭曾为秦始皇任职，并著有《尉缭于》一书。这条记载肯定了尉缭是魏人，这是对的。但他不是秦始皇时的尉缭，而是魏惠王时的尉缭。从时间上看，从梁惠王到秦始皇，时间相距百





年，就以梁惠王卒年（前318年）到秦始皇十年（前237年）之间，就达82年之久，因此魏惠王时的尉缭，与秦始皇时的尉缭不是同一个人。从其思想主张上看，梁惠王时的尉缭，主张振兴魏国，赞扬吴起等人制秦时有将才，因此主张以农养战，修法令，明刑赏，任用贤能，反映了六国奋发图强的要求。这些思想与主张，不可能是秦国尉缭所能为的。再看秦国尉缭向秦始皇进言，却与此格格不入。如说："愿大王毋爱财物，赂其豪臣，以乱其谋，不过亡三十万金，则诸侯可尽。"看起来这个人是主张搞阴谋的。这些主张在《尉缭子》一书内容中，根本找不着影子。《史记》多采《战国策》，在其《秦策》中有一名顿弱者，其人向秦始皇献策的内容，与《史记》中尉缭所言极近，或为司马迁所疏忽，亦或流传中致误。《隋书》关于"尉缭，梁惠王时人"的说法是可信的。

此外，近年出版的《尉缭子今注今译》中有两则引文中有尉缭齐人之说。其一"《辞海•尉缭子》说：《尉缭子》书名，凡五卷。周尉缭撰。续，战国时人，不知其本末，或曰魏人，或曰齐人，鬼谷子之弟子。"其二、武学书局本《尉缭子兵书•序》说："尉缭子，齐人也，史不记其传。"这两条引文都有尉缭齐人之说，不知其所本，附于此，供识者参考。

明代太原崞县（今山西原平县）人刘寅说："尉姓，缭名，子者后人尊而称之也，魏惠王时人。"还说："现惠王东败于齐，西丧地于秦，南辱于楚，其不用此人已明矣。次是庞涓用事，嫉贤妒能，诱孙膑刖其足而黥之。恐此人一见惠王而即去，今不可考矣。"据《史记》载，魏国在前324年，"惠王数被于军旅，卑礼厚币以招贤者。"此后各派人物云集大梁，"邹衍，淳于髡、孟轲皆至梁。"尉缭可能就在是时至梁并见到梁惠王，其书就是他与梁惠王晤谈军事学的一个记录。令人不解的是魏国招贤，应招者纷至沓来，却未得见用。也许如刘寅所说是由于"庞涓用事"所造成的恶果吧！尉缭就是其中的一个。尉缭一生本末，史籍载之不详，但他是魏国（晋南）人，著有《尉缭子》，则是清楚的。

尉缭的军事思想包含有两方面的内容，一是微观军事学的内容，





包括纪律条令、队列条令、训练规则，各级人员守则都有明确、具体的规定。他特别重视对战略方针制定和战术施行细则的制定，指出对战略战术的制定，必须有决策的依据与程序。重大战役方案的决定，修正、变动，都要在主帅主持下，在有关将领参与下郑重研究，不得草率行事，更不得个人没有根据地擅作一切命令。一切重大决定的制定，必须在国家级的庙堂中进行，以示庄严。一旦制定作战方案，施行将领有权独立执行，确保完成。二是宏观军事学的内容，他认为战争不纯是一个军事问题，单靠军队是完不成战争任务的，反对单纯的军事观点。他深论军事与政治的关系，指出国内政治不稳定要设法避免战争。在特殊情况下，对敌大举入侵而迎战、出击时，同时要采取有效措施，尽快在国内取得妥协，团结一切力量，一致对外。他还指出经济条件是进行战争的物质保证，战争的规模，战争时间的长短，却要根据经济力量为依据，如果不具备物质条件，但仗又非打不可，此时应尽速增加生产，创造财富，同时要严厉惩处乘机发战争财的人。加强市场管理，严格财政监督。因为他认为经济状况的好坏，不仅直接决定战争的物质力量，决定军队装备的素质，而且决定社会政治的安定。因此他认为将校不仅需要具有最佳的军事素质，而且需要深远的政治远见。

尉缭的战争观有许多精彩的论断，其中有三点值得注意：

一是为正义而战的战争观。尉缭指出：“凡兵者不攻无过之城，不杀无罪之人。夫杀人之父兄，利人之财货，臣妾人之子女，此皆盗也。故兵者，所以诛暴乱，禁不义也。”“战国则以立威、抗敌、相图，而不能废兵也”。尉缭在这里指出，战争分为正义与非正义两类。举兵的原则，必须是为正义而战，绝不能进行掠夺他国财富的强盗式的战争。在这个认识的基础上，他将战国时期的战争性质，概括分为三种类型，一类是“本仁义”的正义战争，这种战争的目的，就是为了“诛暴乱、禁不义’，是立足于自卫的原则。第二类是非正义的战争，这类战争的目的，就是为了扩张领地，图谋掠取它国的财富，破坏社会生产秩序，所以是不义的。第三类是“相图”性质的战争，就是相互攻占、相互掠夺，双方进行战争的目的，都是为了图谋对方的



领地和财富，因而都是非正义的。尉缭认为在当时各国交相攻战，唯力是尚，因此应该积极整饬军备，增强军队的战斗力，用以抗敌、图存、立威。所以他的结论是：“故兵不得已而用之”，“而不能废兵也’。

二是战争的目的是消灭敌人，保存自己。尉缭指出，无论在什么样的情况下，如敌众我寡，敌据有利地势我占不利地势，敌装备优良我装备不良等等，都要牢记保存自己的力量。“损敌一人，而损我百人，此资敌而伤我甚焉”。因而绝不为之。为此，他提出种种策略原则，以图使自己的损伤减少到最低限度，敌人的损伤达到最高程度。首先他认为要注重“以智使力”的方法，他认为大至万人以上的战役，小至百人以下的战斗，都应充分发挥将校的指挥作用，同时要调动兵士的主动精神，没有士兵的积极性，任何战斗都无从谈起。就是说从统帅到士兵，都要齐心协力，用智斗勇，只有这样，才能减少损失，为获取最后胜利创造条件。其次，他指出纪律是战争胜利的保证。因此他认为严格执行军制、军法是至关重要的。包括将校在内的一切成员，都要遵守“常令”、“常法”，使军队处于整齐划一，进退有序，威武雄壮的精神状态中，保持高昂土气。这样便有战无不胜，攻无不克的保证。“修吾号令，明吾刑赏，使天下非农无所得食，非战无所得爵。使民扬臂争出农战，而天下无敌矣。”而失败就是由于‘亡在无所守，危在无号令。”他对违背国家政策者斥为“国贼”，违背军法者斥为“军贼”，主张对这些人绝不留情，严惩不贷。他还指出为此要赏罚严明，提出“刑上究，赏下流”。要“杀之贵大，赏之贵小。”这样可以“杀一人而三军震”，“赏一人而万人喜。”主张法不阿贵，重处上层违法者，重赏下层有功者，其目的仍是为了整军、治军，夺取战争胜利。尉缭认为战争首先得战胜自己，然后方可应用正确的战略策略，依凭自己的军事实力而无敌于天下。尉缭深深懂得，战争不仅是交战双方兵力的较量，而且也是智慧的较量，胜利者是属于有智有勇，智勇统一的军队，突出军事辩证法的重要性。

三是“用智使力”的理论思维基础。在古代兵书中有一个共同点，就是深论“用智”。从哲学意义分析，它们都具有丰富的理论思



维内容，即唯物论和辩证法的方法论。《尉缭子》一书中，更具有这方面的特色。《尉缭子》一书中，吸取了儒、墨、道、法、兵诸家的精义，总结古代兵法并根据魏国经济发展，政治不够稳定，又处四面受敌的不利形势立言立论的。因此这部兵书，既有普遍性意义，又有特殊性特点，这一切都是他思想中唯物论思想的体现。特别是他指出经济条件是战争的基础，政治是战争的保证，这是他运用唯物论分析的结论。

尉缭思想中充满着辩证法。例如他认为战争的性质，就是义与不义的统一，因为义兵是由于有不义之兵出现的。同时他肯定地认为，“大伐有德”者，“争掠易败”。他对军队内部的关系，置于矛盾运动中分析，将帅与士兵是辩证统一的，只有良将精兵的组合，才是最佳军队。他特别重视将领的军事素质的要求，以及个人品格的修养；同时，他也很重视士兵的军事素质，并认为只有“富民”，才有强兵，百姓无生路，土气便会低落，便会“伤气败军”。他还指出必须尊重士兵的人格，要与士兵同苦，只有这样才能军心安，士气旺，他们才能掌握好军事技能，”英勇杀敌，克敌致胜。否则即使侥倖获得胜利，也是难以保持的。尉缭最重视矛盾转化的研究和论述，他认为矛盾转化的关键，是要有这种转化的意识，因为他认为，缺乏转化思想就不可能产生转化的自觉行动。同时，他还强调转化的整体性意识，对于军队来说显然更为重要。例如他认为在改变军队不良习气，增强将士素质的同时，必须采取措施，全民总动员，增强一切为战争胜利的意识，只有这样，才能救亡图存，转危为安。对手具体战役，他在这方面的论述就更多了。他指出“必死则生”的命题，在部队处于极其不利的形势中，只要充分发挥全体将士的主观能动性，便能由死转化为生，由濒于失败而转化为临于胜利，关键是创造转化的主客观条件。

值得重视的是，在尉缭的辩证思维中，具有丰富的逻辑思维的内容，含有系统的判断、推理的内容，他断言：“曲谋败国”，只有正确的谋划，才能得到胜利。这充分体现了他高度重视辩证法的意识，以及“以智使力”的智力战争观，这在古代兵书中是一个突出的优点和特点。



二 《尉缭子》的流传与影响

《尉缭子》是中国古代颇有影响的一部著作。对它的作者和成书年代，历来就有各种不同的说法。

一种意见认为，《尉缭子》是一部伪书。虽然《汉书·艺文志》著录有“兵形势”《尉缭》31篇，但今存《尉缭子》不讲“兵形势”，显然不是《汉书·艺文志》所著录的《尉缭》，而是出于后人的伪造。不过，自从1972年山东临沂银雀山汉墓《尉缭子》残简出土后，学者们发现残简有6篇与今存《尉缭子》相合，伪书一说已遭到大多数人否定。

另一种意见认为，《尉缭子》的作者姓尉，名缭，是战国时人，此书的前身即《汉书·艺文志》所著录的“兵形势”《尉缭》31篇。

还有一种意见与此大致相同，不同之处在于它认为此书的前身是《汉书·艺文志》所著录的“杂家”《尉缭》29篇。

“杂家”兼合儒墨名法之说。“杂家”《尉缭》属“商君学”，除论述军事外，还应论及政治和经济。它虽谈兵法，却并非兵家。《隋书·经籍志》著录有“杂家”《尉缭子》5卷。这都和今存《尉缭子》的内容和卷数相同，可见今存《尉缭子》即“杂家”《尉缭子》。宋人将“杂家”《尉缭子》收入《武经七书》，归入兵家。所以后人多误认《尉缭子》为兵家之书，被认为中国古代著名兵书，“武经七书”之一。《汉书·艺文志》著录“杂家”类《尉缭》29篇，“兵形势”类《尉缭》31篇。《隋书·经籍志》“杂家”类作《尉缭子》5卷。成书可能在战国中期，或说在战国末期。作者尉缭，梁惠王时人，或说为秦王政时人，或认为二者实为一人。存世主要版本有《续古逸丛书》影宋《武经七书》本及明、清刊本等50余种。5卷，24篇。1972年山东临沂银雀山汉墓出土残简《尉缭子》6篇，为所见最早本子，惜残缺严重；另有唐魏徵《群书治要》辑《尉缭子》4篇，对考校此书均有重要价值。

在1972平山东临沂银雀山发现《尉缭子》残简，考古学家断定





此墓为汉武帝刘彻初期，自然《尉缭子残篇》是西汉前期的传本，说明今本《尉缭子》在西汉前便已流传。而原通行本《尉缭子》，经过《尉缭子残简本》校订，就更接近于原貌了。

《尉缭子》一书在中国军事史上占有重要地位，在中国学术史中也有广泛的影响。唐魏徵将其收进用于经邦治国的《群书治要》之中，宋代被官定为武学经书，后世兵家多有引述。书中包括《孙子》、《吴子》、《司马法》、《尉缭子》、《六韬》、《三略》和《唐太宗与李靖问对》。见于记载并明确使用《武经七书》这一专用名称的是在宋代。宋元丰十年（1080），颁布七部兵书为教科书，是为《武经七书》，奉为兵书的经典之作。自此之后，《武经七书》作为一个整体而流传，它是我国冷兵器时代军事学的代表作，超过重要的指导作用。其中具有普遍性的原则，至今仍然是战略，战术上不可违背的规律，成为研究现代战略、战术的参考资料。《尉缭子》也随之成为兵家必读之书。

《尉缭子》很早就传到日本，日本研究、译注《尉缭子》的兵书有庆长十一年（1600）元佶《校定训点尉缭子》、林道春《尉缭子评判》等30余种。此外还有朝鲜刊本。

《尉缭子》一书，以其具有的三晋文化的特色，既体现了传统兵学的基本理论，又具有深刻的哲理性，广泛的适用性和现实的借鉴性，从内容上超越了军事学的范围，在时空方面有较大的跨度，其中许多精彩的见解，不仅为中外兵家所重，也是研究三晋文化及中国古代传统思想文化的识者所珍视，值得认真研究和总结的。

《尉缭子》反对迷信鬼神，主张依靠人的智慧，具有朴素的唯物主义的思想。它对政治、经济和军事关系的认识是相当深刻的。在战略、战术上，它主张不打无把握之仗，反对消极防御，主张使用权谋，争取主动，明察敌情，集中兵力，出敌不意，出奇制胜。这些观点即使在今天也仍有值得参考的价值。

《尉缭子》是一部具有重要军事学术价值和史料价值的兵书。同时也应看到《尉缭子》中也存有封建糟粕，如鼓吹用严刑酷法来维持纪律的执行等，是剥削阶级军队官兵对立的产物。我们应该一分为二，用扬弃的观点来看待这部书。





三 《尉缭子》五卷主要内容

《尉缭子》一书共分五卷，每卷都有其独特的见解。卷1包括“天官”、“兵谈”、“制谈”、“战威”4篇，主要论述政治、经济和军事的关系，攻城与作战的原则，主张行事不应依靠鬼神，而应依赖人的智慧。

它认为，国土广阔而得到充分利用，国家就富足；人口众多而得到治理，国家就井然有秩。国家富足而井然有秩，不必动用武力，就可以威制天下。而要使人民富足，就必须亲近、安抚流民，开荒僻野，发展农业。要使国家治理，就必须使人民明晓什么能做，什么不能做，使人民唯有努力耕耘，才能丰衣足食，唯有奋力作战，才能得到爵位。经济上的富足和政治上的贤明是军事上强大的基础和保证。它又认为，通向胜利的途径有三条。一是加强战备，料敌如神，使敌军丧失士气，分崩离析，以致不战而胜，这是以“道”取胜。二是法制、赏罚明察，人民有必战之心，这是以“威”取胜。三是击破敌军，夺占敌国的土地，这是以“力”取胜。军队的战斗力全在士气的高低，所以要战胜敌人，就应激励全军的士气。要激励士气就应从政治和经济入手，重视和搞好人民的生活，用爵位勉励人民，等等。

它指出，建城邑应从军事、政治和经济三方面加以综合考虑。建城前首先应衡量土地的肥瘠，决定是否有必要在此兴建城邑。如决定兴建，那就应使城邑和所辖土地的大小相适应，使城邑的大小和人口相适应，使人口的多少和粮食的供应相适应。如能做到以上三点，就能使城邑防守坚固，依托城邑作战就能取胜。它又指出，攻城的原则是：没有把握攻破敌城，就不去攻打它。如要攻城，就必须有坚定的决心，集中兵力，出敌不意，深入其境，包围并切断敌城与外部的联系，实施猛攻，使敌措手不及，乘虚攻克敌城。它还指出，临阵作战的原则是：没有必胜的把握，就不和敌军交战。在敌寡我众的情况下，应依靠兵多势众的军事优势战胜敌人。在敌众我寡的情况下，就要使





用权谋战胜敌人。

卷2包括“攻权”、“守权”、“十二陵”、“武议”、“将理”5篇，主要论述战争的性质、作用和守城的原则。

关于守城的原则，它认为一是不能只守城墙，而应兼守城外，占据城外的军事要地，设置工事，以增大防御纵深。二是不能只进行单纯的消极防御，还必须积极发动进攻。在占绝对优势的敌军的围攻下，防守者或是依靠外援，或是靠消耗削弱敌军，出奇以制胜。外有必定到达的援军，城就必定能坚守不拔。外无必定到达的援军，城就不一定能固守到底。

援军抵达后，可与守军内外夹击敌军，也可以牵制敌军主力，减轻守军压力，使其得以保持补给线的畅通，增强抵抗力。如外无援军，守军应把握时机，不时出击，以削弱敌军，打破封锁，出奇兵战胜敌人，而不能死守待毙。三是为做到攻守两全，守军必须分为守备部队和出击部队两部分。出击部队不担任守备任务，守备部队也不承担出击任务。

关于战争的性质和作用，它认为，战争可用来禁止不义，讨伐和铲除暴乱，是政治的另一种手段的继续。所以，用兵不进攻无过失的城市，不杀无罪之人。这样，军队所到之处，农民不会离开土地，商人不会离开店铺，士大夫不会离开官府，兵不血刃，就天下亲和归附。

卷3包括“原官”、“治本”、“战权”、“重刑令”、“伍制令”、“分塞令”6篇，主要讲述用兵的原则、军队的纪律和奖惩制度。

如用兵作战要善于先发制人，做到虚虚实实，说有却无，说无却有，决心坚定，争取主动，明察敌情，然后发兵决战。又如它主张统率百人和千人以上的将吏战败或举城降敌，或弃军逃跑，除本人处死外，还要受到抄家和全家为奴等惩罚。在军营内，中、左、右、前、后各军按编制分设营地，彼此隔绝，禁止往来，违者处死。营内道路纵横，每120步设一岗哨，管制行人来往，不是持有将帅符节的人，一律不准通行。

打柴放牧，必须整队行动。士兵以5人为伍，10人为什，50人为属，100人为闾，实行联保连坐制。凡有士兵违犯禁令，同伍、同什、



同属、同闾有人揭发，就全伍、全什、全属、全闾免罪。知道而不揭发，就全伍、全什、全属、全闾一齐受罚。将吏从什长到左、右将军，也都实行联保连坐。凡有人犯禁违法，也都是揭发者免罪，知道而不揭发的，与其同罪。

卷4包括“束伍令”、“经卒令”、“勒卒令”、“将令”、“踵军令”5篇，主要叙述战场法纪、部队的编组、标志和指挥信号，以及行军序列。如战斗中伍内伤亡与斩获相当的功罪相抵；有斩获而无伤亡的，有赏；有伤亡而无斩获的，同伍的都处死，并惩办其家族。战斗中各级将吏如有伤亡或无伤亡，也按上述原则奖惩其部下。为便于识别，各单位按旗帜、羽毛和所佩徽章颜色的不同加以区别。全军按金鼓信号统一进退。君主一旦任命将帅，下令用兵，将帅就应指定军队集结的时间和地点，迟到的按军法严惩。为保守秘密，只要大军没有出发，在宣布戒严的地区不准任何人通行。军队开拔后，在大军前面50公里处行进的是先遣部队——踵军，踵军前50公里处行进的是前卫部队——兴军，兴军又派出小股部队——分卒，任务是抢占军事要点，追击败退的敌人。

卷5包括“兵教上”、“兵教下”、“兵令上”、“兵令下”4篇，主要论述军队的训练和取胜之道。关于军队的训练，它认为应先讲清金鼓旗帜的作用，然后训练士兵按信号变换队伍和使用武器。训练时先进行单兵训练，然后不断增加训练人数，最后以全军联合演习来结束训练。它认为，战争是“凶”、“逆”之事，但又是不可废除的。用兵应本乎仁义，以讨伐暴乱。政治和军事是文为“种”，武为“植”，文为里，武为表的关系。明白这一点，就能预知胜败。政治可以使人分辨利害安危，武力可以用来进攻强敌，保卫自己。为驱使全军拼死作战，它主张以严刑重罚禁止士兵逃亡，使吏卒在战斗中互相救助，并借此树立威信，使士兵服从命令，做到号令明白，攻守得宜。





四 《尉缭子》的军事思想

《尉缭子》继承并发展了《孙子》、《吴子》等兵书的军事思想，且具有战国后期的时代特点。

第一、战争观

在战争观上，《尉缭子》反对用唯心主义的天命观指导战争，提出“天官时日，不若人事”的进步观点；认为战争有正义与不义之分，反对不义之战，支持正义战争。它主张“王者伐暴乱”的战争要以“仁义”为本；认为“兵者凶器也，争者逆德也”，既要慎战，又不能废战。

《尉缭子》将战争区分为“挟义而战”和“争私结怨”两大类，支持“诛暴乱，禁不义”的战争，反对“杀人之父兄，利人之货财，臣妾人之子女”的战争。强调战争的目的是为了实现封建统一，“并兼广大以一其制度”。认为“兵者，以武为植，以文为种，武为表，文为里”，认识到政治是根本，军事是枝干，是政治的发展和表现；认为经济是决定战争胜负的基础，因而注重耕战，把发展农业作为治国之本；商业对战争胜负有重大影响，“市者，所以给战守也”，“夫提天下之节制，而无百货之官，无谓其能战也”。同时，又认为军事上的胜利会促进国内政治和经济的发展，“战胜于外，福产于内”。主张慎战，反对轻率用兵，要“见胜则兴，不见胜则止”。

第二、战略观

在战略上它提出了许多精辟的见解，这集中反映在它对军事与政治、经济的关系的论述方面。它把军事和政治形象地比喻为“植”、“种”和“表”、“里”，指出“兵者，以武为植，以文为种，武为表，文为里……文所以视利害，辨安危；武所以犯强敌，力攻守也。”意思是政治是根本，军事是从属于政治的，这与两千年后的克劳塞维茨





的理论有异曲同工之妙。他认为经济是治国之本，是进行战争的物质基础，主张发展耕织。

第三、战术观

《尉缭子》注重战前思想、物质和组织的准备，主张“权敌审将而后用兵”，“凡兴师，必审内外之权，以计其去，兵有备阙，粮食有余不足，校所出入之路，然后兴师伐乱，必能入之。”注重奇正的灵活运用，认为“故正兵贵先，奇兵贵后，或先或后，制敌者也。”主张集中，认为“专一则胜，离散则败。”进攻时，主张出其不意，先发制人；防守时，主张守军和援军要中外相应，守与攻相结合。

第四、治军思想

《尉缭子》高度重视军队的法制建设。认为军队必须首先建立严密的制度，“凡兵，制必先定”，“明制度于前，重威刑于后”；强调严明赏罚，“刑上究”，“赏下流”，并制定了诸如联保、军队营区划分、警戒、禁令、战场赏罚规定及将吏实施惩罚权限、战斗编组、信号指挥等各种条令。同时，强调法制必须与教化相结合，“先礼信而后爵禄，先廉耻而后刑罚，先亲爱而后律其身”，要求“审开塞，守一道”，恩威兼施，思想整治（“使民无私”）与物质手段（“因民之所生以制之”）相结合，用以达到“治”的目的。重视将帅的选拔，严厉批评当时“世将”制度，主张“举贤用能”、“贵功养劳”。要求将帅必须为人表率，公正廉明，有牺牲精神，“为将忘家，逾垠忘亲，指敌忘身”；与士卒关系要融洽，使其服从命令，“如四肢应心也”。为此，应废除繁文缛节，“乞人之死不索尊，竭人之力不责礼”；把“心狂”、“耳聋”、“目盲”视为将帅修养的三大弊端。主张裁减军队，训练精兵；明确提出兵教的目的是“开封疆，守社稷，除患害，成武德”；讲究训练方法，要求从伍抓起，自下而上地逐级合练，由各级之长负责，以赏罚为手段，从实战出发，因人施教，严格训练。

《尉缭子》的治军思想很丰富，它重视将帅的政治品德和个人模范作用，要求将帅秉公执法，恩威并施，吃苦在莳，临战忘身，为人



表率；重视部队的行政建设，制定了较完备的战斗、内务、纪律条令，是研究先秦军制史的重要资料；注重军队的训练，论述了训练的目的、方法、步骤及训练中的奖惩制度，提出从最基层起逐级教练，最后合练的训练方法；重视赏罚，提出“杀一人而三军震者杀之，赏一人而万人喜者赏之；杀之贵大，赏之贵小”的思想，在书中记述有各种赏罚的具体规定和要求。

第五、作战指导思想

尉缭认为战争有三种胜利：不战服人的“道胜”，威慑屈人的“威胜”，战场交锋的“力胜”。重视战争准备，要求在战略决策、选用将领、进攻理论等方面胜过敌人；兴师用兵，必须首先详审“内外之权”，准确掌握敌我“兵有备阙，粮食有余不足”、“出入之路”等情况，计先定，虑早决。主张先机制敌，“权先加人者，敌不力交；武先加人者，敌无威接。故兵贵先”。认为“战在于治气，攻在于意表，守在于外饰”。强调高度灵活地利用客观规律，“战权在乎道之所极”，运用“有无”策略（“有者无之，无者有之”）、“奇正”手段制敌取胜；提出“正兵贵先，奇兵贵后，或先或后，制敌者也”。根据不同情况采取不同方略，如“地大而城小者，必先收其地；城大而地窄者，必先攻其城；地广而人寡者，则绝其厄”等。

第六、军事辩证法思想

《尉缭子》强调发挥人的主观能动性。认为求神鬼不如重“人事”，反对“考孤虚，占咸池，合龟兆，视吉凶，观星辰风云之变”的迷信做法；提出“往世不可及，来世不可待，求己者也”的观点。注重从事物的联系中研究战争；强调认识和运用战争运动的规律；对强弱、攻守、有无、专散、文武等诸矛盾的对立与转化有较深刻的认识，特别是在对军事与政治、经济等关系的认识上，表现出某些高于前人的朴素的唯物论和辩证法思想。

《尉缭子》杂取法、儒、墨、道诸家思想而论兵，在先秦兵书中独具一格，对后世有深远影响。后世兵家对其思想内容多有引述和阐

发，日本研究《尉缭子》的著述约30余种，朝鲜也有刊本。它丰富而具体的军制、军令等内容，具有重要的史料价值。但主张治国治军用法严酷，是其糟粕。

尉缭子《十二陵》中提出了治军的十二种方法，分别是：

（1）“威在于不变”：意思是要树立威信，就不能轻易改变法令；

（2）“惠在于因时”：就是讲给人恩惠一定要及时；

（3）“机在于应事”：是说机谋筹划一定要适应事物变化；

（4）“战在于治气”：这是讲作战一定要激发士气；

（5）“攻在于意表”：就是进攻一定要出敌意外；

（6）“守在于外饰”：防守一定要善于伪装自己的虚实；

（7）“无过在于度数”：这是讲要想不犯过失，处理事物要恰当掌握好分寸；

（8）“无困于豫备”：要想不陷于困境，事先就得多作准备；

（9）“慎在于畏小”：要做到谨慎，就必须连小的过错都畏惧；

（10）“智在于治大”：智慧要用在大处用于处理大事；

（11）“除害在于敢断”：要清除祸害，就必须要敢当机立断；

（12）“得众在于下人”：要想赢得人心，就必须谦虚地对待人。





五　《尉缭子》的现代应用

尉缭的这部兵书，并不仅仅是就军事论军事，而是他的视野更宽，看得更远。他尤为有力地论述了战争与政治、战争与经济等根本性问题。这已成为这部兵书的重要特色，其思想价值在现代社会依然熠熠生辉。

第一、战争观和正确决策

古人有云："引古谈今，首推《尉缭》。"这是说书中总结了丰富的经验，记载着精湛的哲理，能从多方面给人以启迪。作为一部兵书，它并不局限于就军事论军事，作者的视野更宽，看得更远，他对为什么要进行战争和人类如何控制这种残酷杀人的手段有很高明的见解，论述了战争与政治、战争与经济等根本性问题。这是《尉缭子》的重要特色，也是此书思想价值的首要所在。

战争的作用是什么？作者认为这是由政治目的制约的，书中对此做了明确的界定，说："凡兵不攻无过之城，不杀无罪之人。夫杀人之父兄，利人之货财，臣妾人之子女，此皆盗也。故兵者，所以诛暴乱禁不义也。兵之所加者，农不离其田业，贾不离其肆宅，士大夫不离其官府，由其武议在于一人。故兵不血刃，而天下亲焉。"（《武议》）这就深刻地论述了战争应该具有正义的性质，是为了达到进步的政治目的而采取的一种手段，它的作用是诛讨暴乱、制止不义行为，而达到国家稳定、民众安宁，反映出战国时期民众要求结束分裂战争、达到国家统一的历史趋势。针对春秋、战国时期战争极度频繁，各国作战动机各不相同的情况，作者又提出具有进步性的战争必须以仁义为本的命题，他说："兵者凶器也，争者逆德也。事必有本，故王者伐暴乱，本仁义焉。战国则以立威抗敌相图，而不能废兵也。"（《兵令上》）指出政治上的正义性是制胜的根本，而战国各国之间以强欺弱、互相攻杀，这是战乱不止的原因。作者能这样论述政治对战争的





指导、制约作用，批评互相攻杀的不义行为，是很可贵的。

为了取得战争的胜利，要重视各方面的因素，贯彻各种措施、办法。而作者最为重视的，是确立正确的战略思想，其具体内涵，包括国家的治理、战前运筹帷幄、周密准备、文武两手的配合等等。作者总结打胜仗离不了“道胜”、“威胜”、“力胜”三项，而“道胜”居于首位。他认为：“凡兵有以道胜，有以威胜，有以力胜。讲武料敌，使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。审法制，明赏罚，便器用，使民有必胜之心，此威胜也。破军杀将，乘隔发机，溃众夺地，成功乃返，此力胜也。王侯知此，所以三胜者毕矣。”（《战威》）此处的“讲武料敌”，包括我方从上至下对战备工作和军事训练一贯予以重视，以及对敌情作周密、透彻的分析，从而在总体战略上作出正确无误的决策，充分发挥己之所长，利用敌方的各种弊病，使敌军虽然形式上完整，而战斗力却已丧失。靠威武的气势取胜、靠勇力取胜当然重要，但都是在正确的战略思想指挥之下发挥作用，所以“道胜”有更重要的意义。

作者已认识到军事上的胜负受政治的制约。具体来说，国家治理得如何，是否拥有足够的实力，民气、士气是否旺盛，平时对士兵的挑选和武器装备搞得好不好，都决定战场上能否取胜。书中总结出国君重视战争应专心于五项根本措施：“本务者兵最急，故先王专于兵有五焉：委积不多则士不行，赏禄不厚则民不劝，武士不选则众不强，备用不便则力不壮，刑赏不中则众不畏。务此五者，静能守其所固，动能成其所欲。”（《战威》）粮食物质的充足储备，奖励军功政策的制定，猛士的挑选，武器装备的达到精良，赏罚严明制度的规定和实行，这五项，都属于国家治理、政策法令的范围，都直接决定战场上的胜负。能做到这五项，则进可以攻，退可以守，成其所欲，立于不败之地。作者总结出“先王专于兵”的五项措施，对于从根本上提高军事力量是很有意义的，也符合“战争是政治的继续”这一原理。作为两千多年前的军事家能够这样阐述军事与政治的密切关系，可见其眼光深刻，很有进步意义。因此，书中又明确论述“文”（政治）与“武”（军事）相结合才能取得胜利，否则将遭到失败。“兵者，以武为植，



以文为种。武为表，文为里。能审此二者，知胜败矣。文所以视利害、辨安危，武所以犯强敌、力攻守也。专一则胜，离散则败。”（《兵令上》）文德的内涵是政治眼光、政治措施，从战略的高度和政治得失，做到“视利害，辨安危”。它同向强敌发动硬攻、在阵地上屹立固守的军事行动，是彼此支撑、互为表里的；文武这两手密切地配合就胜利，相分离就失败。总之，战争要有正义性，战场上的胜利直接受到国内政治的制约，离不了正确的政治决策和国内良好的政治状况，未打仗之前，平时的各项战备措施实际上已经决定了胜负的结局。这些就是作者战争观的主要内涵。与此密切相关的，是作者对军事与经济的关系也有精辟的论述。战争要靠强大的经济实力作后盾，作者对此也有比较深刻的认识，所以总结出“国富”、“国治”即可威制天下的规律。书中论述说：“明乎禁、舍、开、塞，民流者亲之，地不任者任之。夫土广而任则富，民众而制则囚治。富治者，民不发轫，甲不出暴，而威制天下。故曰，兵胜于朝廷。”（《兵谈》）禁、舍、开、塞四项，合起来指治理国家的各项措施，多与经济有关，禁止奸邪行为，赦免小的过失，开辟财路，杜绝财政漏洞。做到荒芜的土地都充分地开辟利用，把流民招集回来，让他们勤力于生产。达到土地广辟，人口众多，国家管理有序，经济富足。这就是“富治”。若能有如此雄厚的国家实力，那么老百姓不用劳苦出征，军士不用披戴盔甲暴露于旷野，而可以制服天下。有强盛的国力即可获得军事上的胜利，故作者称为“兵胜于朝廷”。作者还从军事、政治、经济三者密切的关系，总结出国家兴亡胜败的几种类型：“王国富民，霸国富士，仅存之国富大夫，亡国富仓府，所以上满下漏，患无所救。”（《战威》）能使国内百姓富足的，为最上等的，是足以称王的国家；使军士富足的，为次一等，是足以称霸的国家；百姓穷困而官员富足的，是前途危险的国家；不顾百姓死活，搜刮大量财富堆放在国库里的，是必定灭亡的国家。如果是上层贪占财物、富足有余，下面百姓穷困不堪，这样的国家必定灾祸临头。反之，要想军事上取胜，就必须革除经济上种种弊端，达到百姓富足。读到这些地方，我们不能不佩服作者所具有的敏锐的观察力和极高的智慧！



上述书中论述战争观、战争与政治、战争与经济的关系，是作者从许许多多的战争实践中总结出来的，是根据客观实际所概括的。作者这种朴素唯物论观点，与唯心迷信的观点是相对立的，所以他必然要对战国时期已逐步流行的阴阳吉凶、占星算卦的说法加以批评。《尉缭子》开篇《天官》中，尉缭子在回答梁惠王问话时，就告知这位君王说：相传黄帝依靠“刑”和“德”取胜。“刑”是讲靠武力讨伐敌人，“德”是讲行仁政治理国家，并不讲天象时日、阴阳向背那些东西。黄帝所依靠取胜的，是“人事”，即人的作用。尉缭子用生动浅显的道理解释说：譬如一座城，从东西攻、从南北攻，都攻不下来，如果按阴阳家说法，东西南北四个方向难道没有预示吉利的方位可以利用吗？这些迷信说法显然说不通。城攻不下来，是因为“城高池深，兵器完具，财谷多积，豪士一谋（将士同心协力）”，天有可乘之隙，如果“城下、池浅、守弱”，就攻下来了。那么，打仗不靠阴阳吉凶、卜筮算卦，而是靠“人事”，不是很清楚了吗？作者又举出武王伐纣的著名战例来说明。武王的军队是背着济水向着山阪列阵。而按照阴阳家说法：“背水阵为绝地，向山阪阵是废军。”那么按照当时的阵势，周武王是凶兆，而殷纣王是吉兆。结果，周武王以二万二千五百军，打败了占有吉兆的殷纣王数以十万计的军队，这不是证明打仗要靠人事，占星术靠不住吗?！在《武议》篇中又进一步引申说：当时，殷纣王的军队的数量远远超过武王，（士兵）摆开百里阵势，结果是士卒倒戈，故武王能兵不血刃，就把纣王彻底打败。这根本不关系到天象吉祥或隆下灾异，而是由于人事治理得好不好的结果。因此，作者嘲笑那班迷信观测日辰、占卜星象、对照龟兆、察看风云变化的庸将们，说：你们企图借助什么吉兆来侥幸取胜，完全是徒劳的！因此，书中反复论述：“谓之天时，人事而已矣。”（《天官》）“举贤任能，不时日而事利；明法审令，不卜筮而事吉；贵功养劳，不祷词而得福。又曰，天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已。”（《战威》）重“人事”，包括实行各种正确的政策、措施，发挥人的主观能动性。

还应指出，作者在战略思想上，还特别重视兵威气势的作用，指





出："民之所以战者气也。气实则斗、气夺则走。"（《战威》）强调气势的另一面，是打掉敌人的气势，使敌处于被动挨打的境地，故说，"意往而不疑则从之，夺敌而无败则加之，明视而高居则威之，兵道极矣。"（《战权》）为了达到在气势上压倒敌人，就要求部队做到："重者如山如林，如江如河。轻者如炮如燔，如垣压之，如云覆之。令之聚不得以散，散不得以聚，左不得以右，右不得以左。兵如总木，弩如羊角。人人无不腾陵张胆，绝乎疑虑，堂堂决而去。"（《兵法》）

第二、军事指挥和领导艺术

尉缭子十分敬重著名的军事家吴起。书中记载了吴起的故事，实际上是借此树立优秀指挥家的榜样。《武议》篇载：吴起与秦国作战，就在高低不平的陇亩露宿，上面只用树枝搭起来遮蔽霜露。吴起临战时，左右侍从送上宝剑。吴起说："将专主旗鼓尔，临难决疑，挥兵指刃，此将事也。一剑之任，非将事也。"即是说，一军之将，责任是发号施令，遇到疑难情况时能果断地做出决定，指挥全军作战。至于手拿一剑与敌军互相砍杀，就不是将领的事了。吴起的军队与秦军作战，两军尚未交锋，一个士兵急于显示自己勇敢过人，冲上前去斩取两个敌兵脑袋回阵，吴起立刻下令杀掉他。吴起身边的军吏劝谏说；"这是一个有才能的战士，不要杀掉。"吴起说："我知道他是个有才能的战士，但没有执行命令，应该杀掉。"

这三个故事表现出吴起的好品质：能与士卒同甘苦，不摆将军架子；他清楚将领的职责是掌握全局，发号施令，遇到复杂情况能果断地作出决定，而不恃个人勇力同敌人拼命；而且治军严格，不包庇犯错误的人，借讲故事来说明一个优秀指挥家应该具有的品质，比起抽象的讲道理来，感染力要强得多。

《尉缭子》对于选拔任用将领的重要性、将领应具备的素质和将领与士兵的关系，都有中肯的论述。

关于将领的任用，作者认为此项是关系到国家的存亡安危的重大事情，国君对此必须极端重视。他说："人主重将。夫将提鼓挥枪，临难决战，接兵角刃。鼓之而当，则赏功立名；鼓之而不当，则身死



国亡。是存亡安危在于枪端，奈何无重将也!”(《武议》) 枪是将领在阵上指挥全军进退的鼓槌，象征将领在战场上的指挥权。鼓槌敲响，两军决战，指挥正确了，将领立功，国家胜利；若指挥错误，将领兵败身亡，国家灭亡！因此将领任命是否得人，决定着军队和国家的命运，是必须放在国家大事的位置上应慎重决定的。

那么将领应该具备什么素质呢？作者对此也有深刻的论述。一是要有决策能力和高度的机动性，以适应战场上远离国君朝廷，瞬息万变的情况。故说：“将者，上不利于天，下不利于地，中不利于人。宽不可激而怒，清不可事以财。”(《兵谈》) 得力的将领，应该是不管任何天时、地利条件都能打胜仗，也不受别人摆布，要善于决断。心胸要宽阔，不能受到一点刺激就动怒，失去理智；作风要廉洁，不要贪图钱财。任命这样的将领指挥军队，就会“无敌于前”，他带出的兵就具有很强的战斗力，“如狼如虎，如风如雨，如雷如霆，震震冥冥，天下皆惊。”(《武议》) 作者还从反面强调这些品质的重要性：“夫心狂、目盲、耳聋，以三悖率人者，难矣。”(《武议》) 那种内心狂躁、缺乏谋略，有眼睛观察不到情况，有耳朵听不到情况的人，任命这样的人去统帅军队，准保要坏事。二是要具有对国家忠诚、勇于牺牲自己的品质。作者说：“将受命之日忘其家，张军宿野忘其亲，援枪而鼓忘其身。”(《武议》) 能够舍生忘死，就无所畏惧，指挥的军队也会勇往无前。三是将领要严于律己以身作则，关心士卒。作者对此有极深的体会，他说：“夫勤劳之师，将必先已。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳佚必以身同之。如此，师虽久而不老不弊。”(《北战威》) 要求将领必须处处与士兵同甘共苦，时时为士兵作出表率，这样，士卒才能心甘情愿地听从指挥，军队才具有拖不垮的顽强的战斗力。作者还提出将领不能摆大架子，高人一等。“乞人之死不索尊，竭人之力不责礼。”(《武议》) 上级对下级宽厚，才能获得下级对上级的尊敬和服从。

书中反复地论述将领要严明赏罚，严格治军，士兵要绝对服从命令，这些是提高军队战斗力的保证。作者把赏罚严明视为治军的最高原则。《兵教下》有这样的问答：



武王问太公望："我想用最简短的时间得到用人最精要的道理，是什么？"

太公望回答："赏赐要如高山，惩罚要如深谷，赏罚严明要达到这样的程度。最理想的是赏罚都无有差错，其次是发现差错立即补救，使别人不要暗中议论。"

为了达到赏罚严明、令行禁止的目的，作者反复讲到要严肃惩罚违反纪律和不服从将领命令的行为："凡诛者所以明武也。杀一人而三军震者杀之，赏一人而万人喜者赏之。杀之贵大，赏之贵小。当杀而虽贵重必杀之，是刑上究也；赏及牛童马圉者，是赏下流也。夫能刑上究、赏下流，此将之武也。"（《武议》）对于触犯刑律而身居高位的人，要敢于严惩，决不放纵，而对下层人物，牛童马夫，只要主动做好事的，就要明令奖赏。这样，军队就人人执行命令，争着立功，人人畏惧犯下过失，受到惩罚。故此，作者又强调说："号令明，法制审，故能使之前。明赏于前，决罚于后，是以发能中利，动则有功。"（《制谈》）像这些地方，把严明纪律以提高战斗力的作用，讲得是很中肯的。作者又提出将领治军要极重视"爱"和"威"。"爱"是指士兵对将领爱戴、服从，"威"是指对士兵有威信，使士兵敬畏。书中总结出"士兵敬畏官长就藐视敌人，，畏惧敌人就轻慢自己的将领"这番道理，并作了颇为精到的分析："夫民无两畏也。畏我侮敌，畏敌侮我。见侮者败，立威者胜。凡将能其道者，吏畏其将也，吏畏其将者，民畏其吏也，民畏其吏者，敌畏其民也。是故知胜败之道者，必先知畏侮之权。"（《攻权》）要通过赏罚分明、严格执行纪律、做到军吏畏惧将领，士兵畏惧军吏；畏惧自己的将吏，就会藐视敌人，勇敢作战。作者又说："卒畏将甚于敌者胜，卒畏敌甚于将者败。所以知胜败者，称将于敌也，敌与将犹权衡焉。"（《兵令上》）究竟是畏惧将领，还是畏惧敌人，好比是一架天平，可以准确地称出军队的战斗力。因此作者称这一项是"胜败之道"的关键所在。作者又强调务必使士兵从内心爱戴自己的官长，使各级将吏在士兵中建立起威信："夫不爱说（按，同悦）其心者，不我用也；不严畏其心者，不我举也。爱在下顺，威在上立。缘故不二，威故不犯。故善将者爱与威而



已。”（《攻权》）能够赢得士兵的爱戴和服从，这样的将领才是得力的将领。作者还论到反面的情况，称为“疾陵之兵”，疾陵就是轻侮官长、不守纪律，将弱兵强，不守约束，不执行号令，“疾陵之兵，无足与斗”，（《攻权》）肯定是要打败仗的。

书中对治军措施论述非常具体、明确，见于《攻权》、《重刑令》、《伍制令》、《分塞令》、《束伍令》、《踵军令》、《兵教》上下、《兵令》上下等篇。贯穿于其中的主要指导思想有如下三项：一是编制要严密，“五人而伍，十人而什，百人而卒，千人而率，万人而将，已周已极。”（《攻权》）从伍长、什长、卒长，到将帅，形成严整的体制，若有死亡等非常事故，立即任命新的将吏代替，绝不能出现士卒行伍无人管理的情况。对于行军、营区、进军、退军、记功记罚的制度，都定出明确的条文。二是达到三军能互相密切配合，保证军队在各种情况下都能取胜。这就需要平时严格训练，逐级严密组织，反复检阅演习：“百人而教战，教成合之千人；千人教成，合之万人；万人教成，合之于三军。三军之众，有分为合，为大战之法。教成试之以阅。方亦胜，圆亦胜，错斜亦胜，临险亦胜。敌在山，缘而从之；敌在渊，没而从之。”（《勒卒令》）严密组织、严格训练的结果，真叫敌人上天无路，人地无门。三是做到信息灵通，上下通达。作者说：两军打仗，情况变化不定，“精诚在乎神明，战权在乎道之所极。”（《战权》）这里的“精诚”是指精通于用兵的巧妙变化之处，“战权”是指灵活变化指挥作战。合起来，就是要求将领指挥战争能达到巧妙境地，灵活机动处理各种变化的情况。又说：“下达上通，至聪之听也。”（《原官》）要求做到上下通达，无壅塞之弊。

《尉缭子》有《攻权》、《守权》二篇，专门论述攻守战术，也很有启发作用。其要点是，进攻必须有把握，打仗必须有充分的准备，所以说：“战不必胜，不可以言战。攻不必拔，不可以言攻。”并且要做到攻势凌厉，锐不可当，“众已聚不虚散，兵已出不徒归，求敌若求亡子，击敌若救溺人。”再者，进攻要做到行军迅速，占据险要地带，强攻解决，使敌人无法发挥战斗力。“凡集兵，千里者旬日，百里者一日，必集敌境。卒聚将至，深入其地，错绝其道，栖其大城大





邑，使之登城逼危。男女数重，各逼地形而攻要塞。据一城邑而数道绝，从而攻之。……敌救未至，而一城已降。”再者，要乘虚而入，攻其无备。“夫城邑空虚而资尽者，我因其空虚而攻之。”作者对防守也有很好的总结。一是要储备精锐，以逸待劳。“凡守者，进不郭围退不亭障以御战，非善者也。豪杰雄俊，坚甲利兵，劲弩强矢，尽在郭中。乃收窖廪毁折而人保。令客气十百倍，而过之气不半焉，敌攻者伤之甚也。”“客气”是指进攻的敌人方面，让他们劳师远袭，花费掉十倍百倍的气力，而防守的我方却不用一半的气力，这就叫以逸待劳，叫敌人伤亡惨重。二是凭险固守，以一当十。“夫守者，不失险者也。守法：城一丈，十人守之，工食不与焉。……一而当十，十而当百，百而当千，千而当万。”“千丈之城，则万人之守。池深而广，城坚而厚，士民备，薪食给，弩坚矢强，矛戟称之，此守之法也。”

第三、策略智谋和领导艺术

请看下面这个小故事所表现的古人的智慧：

春秋战国时，楚国将领公子心带领军队同齐国作战。当时天空出现彗星，古人缺乏科学知识，认为彗星出现就是灾异，心里害怕。尤其不好的是，当时出现的彗星，帚把在齐国一方。根据星占家的说法，彗星表示有战事，彗柄所在一方将获胜。这样，周围的人都劝公子心不要同齐国开战。公子心已经做好了准备，打仗决心已定，说：“彗星能说明什么?！如果彗星出现真与打仗有关，那么用扫帚打架，正好要把扫帚柄倒过去才能打败对方，我相信我们定能打赢，不要动摇。”结果他果然战胜了齐国的军队。

一般人把彗星视为不祥之物，公子心却不忌讳它，用它来论证自己的看法；这是一层智慧。世俗之见是“柄在所胜，不可击”，公子心却用了日常生活中人人能懂的道理，说明彗柄在齐正好打败对方，同一个事实，他做了全新的对自己有利的解释，而且显得更有道理，鼓舞了士气；这是又一层智慧。结果公子心取胜了，这是军事的胜利，也是智谋的胜利。这个故事即在《尉缭子》书中《天官》篇中记载。这部书中很多地方表现了古代兵家的智谋，包含着丰富的朴素辩证法



思想，不仅在军事思想上有价值，而且对我们今天提高管理水平、领导艺术，以至体育竞技等项都很有启发。

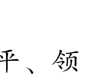
上面所讲《尉缭子》书中阐述的战争与政治、战争与经济、文与武、攻与守、爱与畏、将领严格治军和严于律己等项，都体现了朴素辩证法的思想。这里再举出书中符合辩证观点、反映出古人智谋的论点。

正与奇。正是通常打法，奇是出奇制胜，攻其无备。“善御敌者，正名先合，而后扼之，此必胜之术也。”（《兵令上》）讲将领要先用正面部队与敌军交锋，然后出奇兵扼住要害，给敌人以意外的打击，就必定取胜。”兵不厌诈”，善出奇兵，这是兵家的要诀。

密与疏。指讲究战场上布阵密集或稀疏的不同战术。作者说：“阵以密则固，锋以疏则达。”（《兵会上》）两军相持或对阵时，布阵宜较密集，这样阵脚牢固；前锋部队则宜稍为疏隔，避免拥挤，以便于战斗。这也是作者总结作战经验而得的智慧。

大与小。这里指根据敌国领土的大小广狭，而实施不同的进攻策略。作者说：“地大而城小者，必先收其地；城大而地窄者，必先攻其城；地广而人寡者，则绝其阨；地狭而人众者，则筑大堙以临之。”（《兵教下》）绝其阨，指把守险要地带，断绝交通要道，是对付地广人少的敌国的办法；筑大堙，指堆筑起供进攻用的土山，是对付领土狭小而人口众多的国家，采取强攻。

虚与实。军士的训练、卒伍的编制、武器的准备、战斗的动员，这些都是实的，务必实实在在进行，做得扎实严密。但作者又论述到军事行动有时要制造假象，麻痹敌人，或试探敌人的动静。故说：“治兵者，若秘于地，若邃于天。”（《兵谈》）生动地说明用兵要像隐藏在地下那么秘密，像在空中那样不可捉摸，一旦进攻，使敌人猝不及防，无法抵挡。作者又论述用计策引诱敌人，使之暴露出内部的弱点，然后进攻：“伐国必因其变。示之财以观其穷；示之弊以观其病。上乘者不离，若此之类，是伐之因也。”（《兵教下》）为了使敌方内部发生变故，而故意显示一下我方的财物，以观察它贫穷的程度；暴露一下我方的弱点，以观察它的弊病，虚虚实实，摸清敌方底细，相机









而采取主动进攻。

刚与柔。战争是武力行动，无比勇猛刚烈，书中一再论及“兵者凶器也”，“便吾器用，养吾勇武，发之如鸟击，如赴千里之溪”（《制谈》），迅猛地进攻敌人，就是这个意思。但作者又论述军事行动需要坚韧不拔地努力，常备不懈、周密细致地作好各种布置。故又说：“胜兵如水。夫水至柔弱也，然所触丘陵必为之崩，无异也，性专而触诚也。”（《武议》）

以上各项无不体现出古人的智谋。可以不夸大地说，《尉缭子》是一个智慧库，我们今天从事经营管理、体育竞技，以至处理人事关系各项，都可从中得到教益。

战争是对将领指挥才能的最好考验。《尉缭子》在总结领导艺术方面是十分精采的，对我们的启发尤为宝贵。《十二陵》一篇，讲的是有关将领治军处事的十二对事项，前十二项是要做到的，后十二项则是要避免的。每一条都是作者总结的治军格言或人生哲理，包括的范围相当广。有讲将官树立威信和决策识断的，如：威严在于不随便改变决定（“威在于不变”）；机谋在于适应事物的变化（“机在于应事”）；进攻在于出敌意外（“攻在于意表”）；后悔在于多疑寡断（“悔在于任疑”）；见识浅陋在于远离了贤能的人（“固陋在于离贤”）。有讲将领如何协调关系和周密部署的，如：给人恩惠在于适时（“惠在于因时”）；防守在于荫蔽自己（“守在于外饰”）；不犯过失在于掌握处理事情的分寸（“无过在于废教”）；不陷入困境在于事前作好准备（“无困在于豫备”）。有讲道德修养的，如：明智在于把握大体（“智在于治大”）；处事严谨在于小事情上提警惕（“慎在于畏小”）；得到民众拥护在于虚心（“得众在于下人”）；办事不公在于私心太重（“偏在于多私”）；受祸在于贪图钱财（“祸在于好利”）；不明事理在于受人离间（“不明在于受间”）。一个将领或者部门负责人，如果能记住并时时温习这些格言，对于提高他的领导艺术和品格修养，是大有好处的。

还有一点很可贵的，作者很重视形成军队中的亲和力、凝聚力，这不仅对军队，对于今天一个部门或企业搞好人际关系、协调工作也



有所裨益。书中把部门首领与成员的关系比喻成心与肢节的关系："将帅者心也，群下者支（肢）节也。其心动以诚，则支（肢）节必力。"（《攻权》）首领待人办事诚心专一，下属行动起来就配合恰当。又说：

故战者必本乎率身以励众士，如心之使四肢也。……励士之道，民之生不可不厚也；爵列之等，死丧之亲，民之所营不可不显也。必也因民所生而制之，因民所营而显之。田禄之实，饮食之亲，乡里相劝，死生相救，兵役相从，此民之所励也。使什伍如亲戚，卒伯如朋友，止如堵墙，动如风雨，车不结辙，士不旋踵，此本战之道也。（《战威》）

这段话，相当深刻地说明长官要关心、体恤士兵，在物质上予以照顾，感情上表示亲和，士兵之间有亲密的感情，有了这样的亲同感、凝聚力，就所向无敌。这个道理，不是被许多今天成功崛起的企业同样证明了吗？

综上所述，《尉缭子》全书二十四篇，实则论述了包括战争与政治的关系、战略策略原则和治军具体措施这三个层次的内容，因而确是一部很有价值的兵书。当然，这部二千多年前的名家著作也有糟粕部分。如作者虽论述过刑罚要适中，不能因施酷刑造成冤案，但在别处又讲对士卒用刑要严酷，甚至讲出"善用兵者，能杀卒之半"的谬论（《兵令下》）。书中还讲"官无事治，上无庆赏，民无狱讼，国无商贾"（《原官》），则是不切实际的空想。像这些地方都应予剔除。

